



Il Codice Etico quale espressione di una economia responsabile

di **Ciro Punzo***

1 Agosto 2024

Sommario: 1.1 Codice etico: Sua natura e problemi applicativi con il business.- 1.1.1 Il ruolo del codice etico alla luce della nuova lex mercatoria- 1.1.2 Natura giuridica del codice etico - 2 Codice etico, responsabilità e dialogo sociale - 2.2.1 Impresa socialmente responsabile e approccio etico - 2.2.2 Il codice etico quale strumento di Corporate Social Responsibility (CSR) - 2.3 Le possibili problematiche di attuazione e le relative soluzioni per una nuova figura di codice etico 'normatizzato'. - 2.3.1 Premessa: codice etico tra "essere" e "dover essere" .- 2.3.2 Verso una normativizzazione del codice etico?

Abstract: Quale confine un codice etico deve rispettare per cercare di rispettare contemporaneamente il business imprenditoriale ed il rispetto della persona lavoratrice? Il presente contributo mira ad analizzare la natura giuridica ibrida del codice etico, tra "essere" e "dover essere".

What boundary must a code of ethics respect to try to simultaneously respect entrepreneurial business and respect for the worker? This contribution aims to analyze the hybrid legal nature of the ethical code, between "being" and "having to be".

1. Codice etico: sua natura e problemi applicativi con il *business*

1.1.1. Il ruolo del codice etico alla luce della nuova lex mercatoria

I codici etici costituiscono una espressione di auto-regolamentazione afferente alla sfera dell'autonomia privata, assurgendo rilevante strumento per una governance di impresa responsabile e socialmente sostenibile. Tracciando un breve *excursus* di carattere storico, emerge come il ricorso alla codificazione di regole di condotta presenta origini risalenti

* Dottore di Ricerca PhD in Scienze Economiche e Politiche IUS Assegnista di Ricerca in Diritto ed Etica.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

all'epoca medievale, trovando manifestazione entro il contesto delle c.d. *scholae*¹, poi divenute corporazioni di mercanti e di arti e mestieri, la cui attività di produzione regolamentare nasceva su base spontanea, collocandosi al di fuori del quadro normativo promanante dall'autorità sovrana (il legislatore-monarca) e restando principalmente preordinata a disciplinare i comportamenti degli appartenenti all'organizzazione, nei loro reciproci rapporti e all'interno di quest'ultima².

In tempi relativamente più recenti, coincidenti con l'inizio della c.d. epoca della globalizzazione, la codificazione a sfondo c.d. etico non ha mutato la propria fisionomia di fenomeno rispondente a esigenze di orientamento della condotta dei soggetti destinatari delle norme verso finalità ordinatorie di carattere ulteriore rispetto a quelle suggerite dall'ordinamento del *commercium*.

I confini del mercato hanno subito una progressiva estensione, da quelli dello Stato alla dimensione sovranazionale, fino ad assumere i contorni propri di una "economia globale"³. La potestà legislativa statale risulta cedevole a fronte di una erosione del principio di sovranità⁴, che lascia ampio spazio all'intervento dei soggetti privati⁵,

¹ Sul tema, si veda *ex plurimis* M. GAZZINI, *Confraternite/corporazioni: i volti molteplici della schola medioevale*, in *Corpi, "fraternità", mestieri nella storia della società europea (Atti del Convegno, Trento 30 maggio – 1° giugno 1996)*, a cura di D. Zardin, Quaderni di Cheiron, Roma, n. 7, 1998, pp. 51-71).

² D. BEZZINA, *Organizzazione corporativa e artigiani nell'Italia medievale*, in *Reti Medievali Rivista*, vol. 14, n. 1, 2013, p. 352, ricorda che "queste associazioni erano svincolate dall'autorità pubblica: una novità che testimonia la capacità degli appartenenti ai mestieri di organizzarsi in forme istituzionali proprie e di codificare in piena autonomia norme comportamentali, rese esplicite dalla redazione di statuti". Il rilievo delle corporazioni di arti e mestieri per la fondazione di una certa etica delle relazioni, soprattutto a tutela dei lavoratori, è evidenziata anche da Papa Leone XIII al par. 2 dell'Introduzione all'enciclica *Rerum Novarum*, dove il pontefice indica le conseguenze deleterie dell'abolizione di tale organizzazioni sociali nel XVIII secolo: "sopresse nel secolo passato le corporazioni di arti e mestieri, senza nulla sostituire in loro vece, nel tempo stesso che le istituzioni e le leggi venivano allontanandosi dallo spirito cristiano, avvenne che poco a poco gli operai rimanessero soli e indifesi in balda della cupidigia dei padroni e di una sfrenata concorrenza. Accrebbe il male un'usura divoratrice che, sebbene condannata tante volte dalla Chiesa, continua lo stesso, sotto altro colore, a causa di ingordi speculatori. Si aggiunga il monopolio della produzione e del commercio, tanto che un piccolissimo numero di straricchi hanno imposto all'infinita moltitudine dei proletari un gioco poco meno che servile".

³ Questo percorso, con le relative ricadute e implicazioni giuridiche, è illustrato da F. GALGANO, *Lex mercatoria*, Il Mulino, Bologna, 2010, p. 274.

⁴ In altre parole, "i mercati sono mondiali e i soggetti del mercato tendono a sfuggire al controllo dei singoli Stati" (*ivi*, p. 249). Questa evoluzione è illustrata con una metafora dal filosofo G. GURVITCH, *L'idée du droit social*, Sirey, Parigi, 1932, p. 152: "Lo Stato non è altro che un piccolo lago profondo nell'immenso mare del diritto che lo circonda da ogni parte" (traduzione italiana contenuta in V. FERRARI, *Quesiti sociologici sulla lex mercatoria*, in *Sociologia del diritto*, vol. XXXII, fasc. 2-3, 2005, p. 7 ss.). Altra emblematica descrizione è quella proposta da F. GALGANO nel saggio *Diritto ed economia alle soglie del nuovo millennio*, in *Contratto e Impresa*, n. 1, 2000, pp. 197-198: "le leggi dei singoli Stati, per potenti che essi siano, fanno pensare al ruggito del topo; sono le leggi che agiscono su un minuscolo frammento del mercato, che ha dimensione planetaria, e sul quale essere non possono efficacemente incidere".

⁵ Come osservato da G. TEUBNER, *La cultura giuridica nell'epoca della globalizzazione*, Armando, Roma, 2005, p. 61, in suddetta epoca, "i processi di produzione giuridica si spostano dai centri del diritto – che erano stati politicamente istituzionalizzati negli Stati-nazione (parlamenti e ordinamenti giudiziari) – alle sue periferie, verso i confini fra il diritto e le altre sfere sociali globalizzate. Il diritto del nuovo mondo è innanzitutto periferico, spontaneo e sociale. I governi privati, i regolamenti privati e la giustizia privata



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

determinando un riassetto delle fonti del diritto, in una ottica di crescente dialogo tra le fonti di hard law e quelle di "diritto morbido"⁶, a cui parte della dottrina riconduce anche i codici etici, negando il carattere vincolante di questi ultimi⁷.

Più nel dettaglio, nell'attuale scenario si delinea una contrapposizione netta, per cui "ad un diritto [...] che segue i postulati del positivismo giuridico (secondo cui legge e diritto coincidono) e si colloca nel tradizionale modello di government, si affiancano forme di regolazione soft e regimi di autoregolazione che arricchiscono l'ambito di una new governance eterarchica, policentrica, diffusa, fondata sull'idea di democrazia deliberativa, sulla pluralità di mondi privati autoregolati [...]"⁸. Quindi, la componente "etica" della regolamentazione codicistica risponde all'esigenza di delineare un vero e proprio statuto morale dell'attività di impresa, che trascenda i confini dettati dalla logica del profitto per approdare alla considerazione degli interessi dei vari *stakeholders* alla quale essa si rivolge⁹, richiamando quella visione personalistica che vede l'individuo quale centro dell'*ordo oeconomicus*, come già evidenziato in apertura di questa trattazione.

Attenta dottrina ha rilevato, a tale proposito, come i codici etici rispondano a un rinnovato ruolo assegnato all'impresa entro la società, funzionale e strumentale al perseguimento di obiettivi ulteriori rispetto a quelli suggeriti dal legislatore.

stanno diventando fonti giuridiche centrali". Lo stesso Autore aveva profilato analoghe argomentazioni nel capitolo *Societal Constitutionalism: Alternative to State-Centered Constitutional Theory*, in C. Joerges, I. J. Sand, G. Teubner (a cura di), *Transnational Governance and Constitutionalism*, Hart Publishing, Oxford, 2004, p. 3 ss. Nell'ambito della dottrina italiana, spicca la posizione di F. GALGANO, che nel noto volume *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 9, sostiene: "La globalizzazione riflette nello specchio del diritto un nuovo diritto universale quale la *lex mercatoria* [...] Vi si riflette, infine, il mutato volto degli Stati, cui i mercati globali hanno sottratto molte delle loro tradizionali prerogative sovrane e che hanno dovuto riorganizzarsi al loro interno; sicché autorità tecnocratiche hanno preso il posto prima occupato da autorità politiche, e autodiscipline contrattuali hanno sostituito fonti normative, mentre il potere giudiziario si è a tal punto separato dagli altri poteri dello Stato, legislativo ed esecutivo, da tendere a configurarsi come l'organo di una società civile ormai cosmopolita". Cfr. anche il contributo di S. RODOTÀ, *Diritto, diritti, globalizzazione*, presentato in occasione del convegno "Globalizzazione e diritto del lavoro. Il ruolo degli ordinamenti sovranazionali", presso il Dipartimento di scienze giuridiche dell'Università di Trento, 23-24 novembre 2000, e poi pubblicato in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2000, vol. I, n. 4, pp. 765-777.

⁶ B. PASTORE, *Soft law, gradi di normatività, teoria delle fonti*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2003, p. 9, aggiunge che "il diritto può essere *soft* con riguardo alla sua autorità, al suo contenuto, alla sua efficacia. Può esserlo, inoltre, in quanto espressione di una giuridicità allo stato incoativo. L'eterogeneità appare, pertanto, un suo tratto peculiare". Per un approfondimento del tema, anche in una dimensione comparatistica, cfr. E. MOSTACCI, *La soft law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*, Cedam, Padova, 2008, e A. SOMMA (a cura di), *Soft law e hard law nelle società postmoderne*, Giappichelli, Torino, 2009.

⁷ V. BRINO, A. PERULLI, *Manuale di diritto internazionale del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 167.

⁸ A. PERULLI, *La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 15.

⁹ Cfr. sul punto l'illuminante contributo monografico di M. B. E. CLARKSON e M. DECK, *Applying the Stakeholder Management Model to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes*, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, Toronto, 1992.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Cambiano, in altre parole, i termini del contratto sociale tra società e impresa: quello “vecchio”, era fondato “intorno alla premessa che lo sviluppo fosse la fonte del progresso sociale ed economico, e che la ricerca del profitto da parte di imprese private in competizione tra loro facesse da inevitabile propulsore. Il compito dell’impresa stava tutto nella produzione di beni e servizi in vista del profitto per gli azionisti/proprietari, e in ciò consisteva il massimo contributo che l’impresa dava alla società. Il nuovo contratto tra impresa e società, invece, si stipula a partire dall’osservazione che la tensione per lo sviluppo economico non necessariamente fa rima con il progresso sociale, ma, anzi, può condurre all’inquinamento ambientale, alla creazione di posti di lavoro pericolosi per la salute dei dipendenti, etc., conseguenze che impongono costi sociali non più tollerabili. La nuova piattaforma d’intesa esige una riduzione di questi costi, facendo accettare all’impresa l’obbligo di operare contemperando il legittimo ideale del profitto con quello del benessere delle generazioni presenti e future. Pertanto, ancorché debba ribadirsi che la giustificazione ultima dell’esistenza dell’impresa sta nella sua capacità di creare ricchezza, la legittimità dell’impresa come istituzione sociale dipende dalla sua attitudine a soddisfare le aspettative dei numerosi *stakeholder* che con essa interloquiscono”¹⁰.

La stessa nozione di cui all’art. 2082 c.c. assume, in questa dimensione, una diversa e rinnovata portata. Essa non solo individua nella figura dell’imprenditore quel soggetto economico che dirige il processo produttivo, in quanto “mediatore” tra i fattori di capitale e lavoro, e assegna a esso le indefettibili caratteristiche della professionalità, etero-organizzazione e produttività dell’attività, la quale dovrebbe essere svolta con metodo economico (dunque, sostenendo i costi sostenuti con i ricavi ottenuti), destinando i beni o servizi prodotti ovvero scambiati al mercato; bensì, pone l’accento sul *profitto* che – perseguito secondo criteri di ‘giustizia’, quale “formato dagli utili di impresa come eccedenza attiva risultante dalla differenza tra ricavi e costi correttamente calcolati”, costituisce un vero e proprio “dovere etico” in capo all’imprenditore, nei confronti degli *stakeholders*: a) soci; b) dipendenti e collaboratori dell’impresa, che apportano la propria prestazione lavorativa e sostengono, così, “l’iniziativa imprenditoriale”; c) terzi, che entrano in relazione con l’impresa e “aspirano ad avere un partner commerciale solido”¹¹. Il richiamo a valori morali nella gestione d’azienda consente di individuare soluzioni di bilanciamento tra i possibili interessi in conflitto degli *stakeholders*, che non sempre risultano convergenti, anche rispetto alla concezione della strumentalità dell’impresa rispetto al raggiungimento dei medesimi.

Infatti, “i proprietari del capitale di rischio vedono prevalentemente nell’imprenditore il soggetto chiamato ad assicurare una congrua remunerazione al capitale investito ed a conservarne l’integrità reale; i finanziatori, il responsabile della solvibilità dell’azienda; i

¹⁰ M. CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d’impresa nell’imputazione della responsabilità agli enti*, in *Diritto penale contemporaneo*, n. 1, 2013, p. 102.

¹¹ R. CAPOTOSTI, *Etica e responsabilità per il governo delle imprese. Praeter legem: la legge impone obblighi minimali oltre i quali c’è l’etica*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 60-61.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

lavoratori, il garante dell'occupazione e dei miglioramenti delle condizioni di retribuzione e di lavoro; l'erario, il promotore di reddito imponibile; i fornitori, il soggetto che può procurare flussi finanziari positivi per la continuità delle loro combinazioni produttive; i clienti, il fornitore di beni e servizi idonei per qualità, quantità e prezzi alle esigenze delle rispettive economie¹².

Lo stesso profitto dovrebbe essere realizzato "senza egoismo, con un occhio attento all'utilità sociale" ovvero con "egoismo intelligente"¹³, sensibile alle istanze di cui sono portatori di vari *stakeholders* e la società civile. In altri termini, il perseguimento del profitto deve rispondere a criteri etici, per "produrre effetti positivi per l'intera collettività", la quale grazie all'operato dell'impresa, "riceve bene, servizi, ricchezza e occupazione. Il profitto diventa, pertanto, il misuratore non solo del valore economico ma anche di quello sociale dell'attività aziendale"¹⁴.

In questo quadro, gli stessi "termini del contratto tra società e imprese sono [...] mutati in modo sostanziale e importante. All'impresa è richiesto di assumere responsabilità verso la società più ampie che in passato e di essere al servizio di una più ampia gamma di valori umani. All'impresa [...] è richiesto di contribuire più alla qualità della vita della società [...] che fornire semplicemente beni e servizi"¹⁵.

Qui si inserisce il dibattito circa la funzione del codice etico, chiamato a disciplinare alcuni aspetti della vita societaria con funzione di allineare gli stessi all'osservanza di standard che oltrepassino l'obiettivo del profitto, per aprirsi alla considerazione di altri valori, rispettosi non solo della *mission* dell'impresa, ma anche di principi fondamentali riconosciuti dall'ordinamento giuridico, *in primis* a livello costituzionale: si pensi solo alla tutela della salute (art. 32 Cost.), al principio di uguaglianza (art. 3 Cost.), nonché al necessario svolgimento dell'attività di impresa secondo modalità non contrastanti con la funzione di utilità sociale alla stessa assegnata¹⁶ o tali da ledere le libertà garantite agli individui (*rectius*, persone) dalla Carta costituzionale.

Il codice etico rappresenta lo strumento privilegiato per la considerazione di istanze specifiche di tutti gli *stakeholders*¹⁷ e il mezzo attraverso il quale definire le condotte,

¹² C. SORCI, *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 8.

¹³ R. DEL PUNTA, *Responsabilità Sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, 2006, p. 55.

¹⁴ A. MALAVASI, *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Rivista della cooperazione*, n. 1-2, 2000, p. 156. Quanto al contributo dei canonisti, critica l'impostazione diretta al raggiungimento del solo profitto, senza creazione di valore aggiunto (in senso etico) per la collettività, F. OCCHETTA, *L'economia civile. La riforma del terzo settore*, in *La Civiltà Cattolica*, n. 3941, 2014, p. 390.

¹⁵ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CONFERENCE BOARD, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York, 1971, p. 12.

¹⁶ Riecheggia qui l'art. 41 della Costituzione, ai sensi del quale "[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".

¹⁷ Anzi, "l'impiego del modello degli *stakeholders* può essere assai utile per l'analisi e la revisione di codici etici d'impresa esistenti e per l'elaborazione di nuovi, esso costituisce infatti un prezioso strumento per



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

individuali e collettive, che aderiscono a una *vision* aziendale moralmente sostenibile e contribuiscono a migliorare la competitività e la reputazione dell'impresa – formata non solo del *management*, ma anche dalla condotta dei dipendenti – entro il mercato concorrenziale.

Si è parlato, a riguardo, anche dell'esistenza di una 'carta dei diritti e dei doveri morali' dell'impresa, atteso che tali codici sono funzionali a definire gli obblighi che quest'ultima assume nei confronti dei singoli e dalla collettività intera, nonché i diritti dalla stessa vantati, che si declinano diversamente rispetto alle figure che ne compongono l'assetto interno od organizzativo-strutturale.

Così, il codice etico diventa una cartina al tornasole delle "responsabilità etico-sociali di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale", con lo scopo di "prev[enire] e contrasta[re] i comportamenti irresponsabili o scorretti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, assicura una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e fornitori, garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane"¹⁸.

Per tale ragione, il contenuto dei codici etici è eterogeneo, contemplando tanto comportamenti negativi (di *non facere*), quanto condotte positive (di *facere*), dettate con finalità preventive rispetto alla commissione di fatti criminosi e illeciti civilisticamente rilevanti, nonché limitative del "ricorso ad azioni giudiziarie o amministrative"¹⁹.

La gestione etica dell'attività d'impresa attraverso lo strumento del *corporate code* risponde anche a ulteriori obiettivi. Invero, esso non solo "evidenzia, rafforza e preserva i tratti fondamentali della identità dell'impresa", ma "contribuisce a modificare i comportamenti devianti", a "rafforza[re] il senso di appartenenza dei dipendenti" all'organismo societario e ad aumentare la "fiducia negli stakeholder e nel pubblico"²⁰.

Questa pluralità di scopi perseguiti attraverso l'auto-regolamentazione è sintetizzata da quella dottrina che individua, a fronte di studi comparatistici, quali siano i contenuti comuni alla maggior parte dei codici etici aziendali: *mission* dell'impresa, "relazioni con gli azionisti", rapporti con altri *stakeholders* (lavoratori, fornitori, clienti), "relazioni con

identificare e organizzare le molteplici responsabilità e i molteplici obblighi morali che l'impresa ha verso i differenti gruppi" (E. D'ORAZIO, *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in *notizie di POLITEIA*, vol. XIX, n. 72, 2003, p. 140, nota 6).

¹⁸ A. GOI, *Clima aziendale e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 52. L'Autore sostiene anche che tali codici permettono di "condurre il business nel rispetto dei principi di integrità", raggiungendo una certa "correttezza e efficienza economica nei rapporti [...] aziendali [...], al fine di favorire indirizzi univoci di comportamento, nonché benefici economici introdotti dalla positiva reputazione aziendale" (*ivi*, p. 53)

¹⁹ E. CONTU, *Possibili strumenti di diritto privato nel contrasto della povertà: alcune riflessioni tra mercato e istanze sociali*, in *Jus civile*, 2018, p. 603.

²⁰ A. CASOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*, Ipsoa, Milano, 2005, p. 19.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

la comunità" territoriale di appartenenza, tutela di diritti superindividuali (tutela dell'ambiente, sviluppo sostenibile, ecc.)²¹.

Attraverso il codice etico, l'impresa si rende guardiana del principio di legalità, all'interno e all'esterno del mercato²², e realizza una opera di vera e propria sensibilizzazione della coscienza valoriale degli *stakeholders*, entro il contesto di una nuova *lex mercatoria*, sempre più globalizzata²³.

Tale codice è naturalmente soggetto a mutamento ed evoluzione nel tempo, sia in senso macroscopico – riferendosi all'intero contesto del *commercium*²⁴, pur avendo perso i connotati tipicamente 'capitalistici' a favore dell'approccio etico –, che nell'arco della vita dell'impresa, la quale può emendare il proprio *corpus* di regole a favore di differenti soluzioni, in linea con i coevi sviluppi legislativi statali e sovranazionali, che mutino la configurazione – ma non la *ratio*, né la natura giuridica – dell'originario 'contratto sociale' con gli aderenti allo stesso.

1.1.2. Natura giuridica del codice etico

La codificazione etica non è un fenomeno proprio della sola dimensione aziendale. Il ricorso a statuti condivisi di regole etiche da parte di diversi soggetti differenti dagli operatori economici societari ha condotto la dottrina a evidenziare la distinzione tra codici c.d. "interni", emanati da un soggetto che esercita una attività di impresa, e codici di rilevanza "esterna", adottati da organizzazioni sovranazionali in forma di raccomandazione per le imprese (report, *guidelines*, principi di azione), quali atti di *soft law* aperti all'adesione da parte di potenziali destinatari²⁵.

²¹ P. LIZZA, *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 209.

²² A questo proposito, V. ROPPO, *Verso un mondo globalizzato: trasformazioni economiche, mutamenti sociali, risposte politiche*, in *Politica del diritto*, n. 3, 2001, p. 517, puntualizza come il processo di globalizzazione abbia inciso sul "volto della legalità" e le relative "sedi", nel nuovo millennio "sempre più identificabili con i modi e le sedi del mercato: le imprese, e in particolare le grandi imprese trans- o multinazionali, spesso con l'assistenza dei loro professionisti legali, le grandi law firms a loro volta organizzate e operanti su scala planetaria".

²³ Si veda in argomento G. ALPA, *La c.d. giuridificazione delle logiche dell'economia di mercato*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1999, p. 725 ss. F. GALGANO, in *Lex mercatoria*, cit., p. 250, si sofferma sulle conseguenze della globalizzazione entro il *regnum* societario, puntualizzando come nella società contemporanea, c.d. "senza Stato", la comunità d'impresa sia retta da nuove regole emerse da un processo di "accentra[mento] su di sé [delle] funzioni di normazione". L'Autore definisce la *lex mercatoria* contemporanea quale complesso di regole create "senza la mediazione del potere legislativo degli Stati, [...] destinate a disciplinare in modo uniforme, al di là delle unità politiche degli Stati, i rapporti commerciali che si instaurano entro l'unità economica dei mercati" (*ivi*, p. 217).

²⁴ Questa conclusione è avvalorata dalla Suprema Corte in una nota sentenza in tema di *lex mercatoria*, in cui si riconosce a quest'ultima la fisionomia di insieme di "regole di condotta con contenuti mutevoli, ma, *pro tempore*, determinati" (Cass., 8 Febbraio 1982, n. 722, in *Foro Italiano*, 1982, p. 1 ss.).

²⁵ Tale *discrimen*, di origine squisitamente dottrinale, è ricostruito in modo diffuso nei diversi capitoli del collettaneo curato da A. PERULLI, *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, Halley, Matelica, 2007.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

In entrambi i casi, non muta la derivazione del codice, che è quella di un complesso di regole, alla quale “volontariamente i singoli individui o gli enti si assoggettano”²⁶.

Una ulteriore *species*, che giova menzionare per ragioni di completezza del quadro qui delineato, è costituita dai codici di deontologia professionale, ma che rispecchiano la vocazione protezionistica e chiusa dell'ordinamento interno di talune professioni (le c.d. professioni protette *ex lege*), ponendo linee di condotta che i professionisti appartenenti a un dato ordine o collegio, iscritti in elenchi o albi, devono osservare nello svolgimento della propria attività lavorativa²⁷.

Tali codici presentano una natura diversa da quella di matrice *lato sensu* aziendale.

Essi, infatti, sono emanati da “ordini professionali, che hanno una connotazione pubblicistica e quindi tendono ad introdursi nel sistema delle fonti”, a differenza dei secondi che provengono dal basso e “almeno nominalisticamente, [incidendo sulla] portata del principio di sussidiarietà sociale od orizzontale che dir si voglia [e] riguarda[ndo] l'autodisciplina promanante da organismi privati”²⁸.

²⁶ G. ALPA, *La cultura delle regole. Storia del diritto civile italiano*, Roma-Bari, Laterza, 2000, p. 382. “[L]a formazione negoziale del diritto (privato) è divenuta fattore unificante delle regole che le aggregazioni si danno parallelamente a quelle stabilite dal diritto pubblico. Autonomia privata, codici deontologici, accesso alla giustizia sono fenomeni al tempo stesso economici, sociali, normativi tra loro collegati. Questi fenomeni presentano un minimo comune denominatore: la formazione negoziale del diritto” (*ibidem*).

²⁷ Cfr. E. GIANFRANCESCO, G. RIVOSECCHI, *La disciplina delle professioni tra Costituzione italiana ed ordinamento europeo*, in *La costituzione economica: Italia, Europa*, a cura di C. Pinelli e T. Treu, Il Mulino, Bologna, 2010, p. 10; in materia, tra gli altri contributi, si segnalano quelli di M. NUZZO, *Regole deontologiche delle professioni e principio di sussidiarietà*, intervento presentato all'omonimo convegno di studi in Perugia, in data 24 aprile 2013, e G. PIEPOLI, *Autodisciplina professionale e codici deontologici: una prospettiva europea*, in *Quaderni di diritto privato europeo*, vol. I, 1997, p. 55 ss. Per una comparazione con i codici etici d'impresa, si veda anche G. ALPA, *Autodisciplina e codici di condotta*, in *Le fonti di autodisciplina. Tutela del consumatore, del risparmiatore, dell'utente*, Cedam, Padova, 1996, p. 3 ss.; L. MARTINI, *La violazione di norme deontologiche*, in *Nuova giurisprudenza civile commentata*, vol. I, 1998, p. 895 ss.; G. ALPA, P. ZATTI (a cura di), *Codici deontologici e autonomia privata*, Giuffrè, Milano, 2006.

²⁸ E. E. DEL PRATO, *Principi e metodo nell'esperienza giuridica. Saggi di diritto civile*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 92. A proposito della distinzione tra sussidiarietà ‘verticale’ e ‘orizzontale’, dove la prima attiene al riparto delle funzioni tra soggetti pubblici, Patrizia VIPIANA le ha definite come “diverse proiezioni geometriche” o “principi di ordine”, uno di carattere esterno, l'altro di tipo interno (*Il Principio di sussidiarietà verticale. Attuazioni e prospettive*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 6. I due principi sono esplicitati più avanti nell'opera, in cui l'Autrice afferma (p. 42): “Come i rapporti tra individui, famiglie, corpi intermedi, e i Poteri pubblici delle rispettive Comunità politiche, nell'interno delle medesime, vanno regolati secondo il principio di sussidiarietà, così nella luce dello stesso principio vanno regolati pure i rapporti fra i Poteri pubblici delle singole Comunità politiche e i Poteri pubblici della Comunità mondiale”). Cfr. anche lo scritto di G. U. RESCIGNO, *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, in *Rivista di diritto Pubblico*, n. 1, 2002, pp. 5-50, che esamina la norma costituzionale fondativa, nell'ordinamento giuridico italiano, della sussidiarietà orizzontale, ovverosia l'art. 118, comma 4, Cost. (“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonomia iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”), e la voce a cura di T. E. FROSINI, *Sussidiarietà*, in *Enciclopedia del diritto*, Annali, vol. II, n. 2, Giuffrè, Milano, 2008, p. 1133 ss.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

I codici di deontologia professionale e i *corporate codes* presentano similarità rispetto all'ambito di applicazione soggettivo, rivolgendosi ai membri dell'organizzazione di riferimento: i professionisti che compongono l'ordine/collegio ovvero i soggetti interni alla compagine aziendale.

Tale analogia emerge anche rispetto alla finalità perseguite dai due modelli di codice, che attengono – come già accennato – alla sfera reputazionale del soggetto-impresa ovvero ordine/collegio professionale, declinata, in tale ultima ipotesi, anche in termini di onore e decoro.

Se “il rispetto delle regole deontologiche professionali è funzionale ad accreditare all'esterno il prestigio, il buon nome di una determinata categoria professionale, scoraggiando e reprimendo comportamenti scorretti da parte dei professionisti appartenenti alla categoria, così il rispetto del codice etico di una determinata impresa societaria [...] accredita il buon nome dell'impresa sul mercato e ne incrementa le possibilità di futuri profitti”²⁹.

Più ampia appare, invece, la destinazione dei codici etici elaborati da organismi sovranazionali: essi hanno carattere generale quali “modelli uniformi [...] calibrati sulle norme di diritto internazionale”³⁰, che si rivolgono a una platea di destinatari ben definiti nella loro soggettività, quali le imprese multinazionali³¹.

Tracciati i confini del differente atteggiarsi del fenomeno dell'auto-regolazione attraverso regole etiche, occorre esaminare la natura giuridica dei *corporate codes*³².

Sul punto, la dottrina presenta orientamenti oscillanti tra:

a) riconoscimento del carattere negoziale del codice, la cui violazione darebbe luogo a un illecito contrattuale. Il rilievo operativo c.d. esterno del codice dipenderebbe anche dal

²⁹ G. ALPA, P. ZATTI (a cura di), *Codici deontologici e autonomia privata*, cit., p. 138.

³⁰ A. PERULLI, *Corporate Social Responsibility e diritto del lavoro*, in A. Perulli (a cura di), *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, cit., p. 50. L'Autore approfondisce la questione, nei seguenti termini: “queste caratteristiche di generalità ed astrattezza del codice sono particolarmente importanti nella prospettiva della regolazione (dei comportamenti dell'impresa) nella catena di produzione su scale globale”. Infatti, “l'enunciazione di principio generali, così come i richiami alla legislazione interna o internazionale, possono avere un rilievo inaspettato: lungi dall'essere pleonastici, quei richiami rivelano una realtà in cui le norme di diritto statale o interstatale non vengono spontaneamente rispettate [...], con tutte le implicazioni tipiche della crisi di effettività della norma giuridica del nostro tempo. Quel richiamo può perseguire, allora, quantomeno un obiettivo pedagogico, contribuendo a rendere effettiva l'interiorizzazione, da parte dei destinatari del codice collettivo, dei valori tutelati dal diritto statale o internazionale”. In verità, è possibile obiettare che uno scopo latamente “educativo” rispetto ai principi generali dell'ordinamento legislativo (*species*, costituzionale) e alle disposizioni di diritto internazionale pattizio si celi anche dietro ai testi delle carte aziendali, seppure di destinazione particolare: è il caso della protezione dell'ambiente, così come del rispetto dei diritti umani, declinati anche alla stregua di diritti del lavoratore.

³¹ Per una introduzione, si veda F. SALERNO, *Natura giuridica ed effetti dei codici di condotta internazionali per le imprese multinazionali*, in *Lavoro e Diritto*, n. 4, 2005, pp. 655-670

³² Rilevante riferimento in materia è il volume di F. BENATTI, *Etica, impresa, contratto e mercato: l'esperienza dei codici etici*, Il Mulino, Bologna, 2014.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

rispetto del principio generale di buona fede che informa l'ordinamento giuridico. Dunque, "la predisposizione di un codice di condotta da parte di uno dei contraenti [risulta] sufficiente a determinare il legittimo affidamento della controparte sicché, in caso di contenzioso [...], troverebbe applicazione il principio generale di diritto *nemo venire contra factum proprium potest*"³³;

b) assenza di qualsivoglia vincolatività del codice etico, equiparato – così – a un atto di *soft law*³⁴, che svolge funzione integrativa rispetto alla "determinazione giuridicamente rilevante (ai fini disciplinari) dei doveri di comportamento"³⁵.

Attraverso i codici, "si possono 'aggiungere' nuovi doveri, affidati allo spontaneo rispetto delle categorie e assistiti da sanzioni non giuridiche, ma non per questo meno efficaci, quali il discredito e l'isolamento che può subire colui che abbia violato il codice liberamente assunto come vincolante per l'intera categoria"³⁶. Non sono mancate soluzioni di rango intermedio, frutto del tentativo di riportare il codice etico a istituti disciplinati *ex lege*, come la promessa al pubblico³⁷ e il contratto in favore di terzo.

Con riguardo alla prima figura, essa è – come noto – regolamentata dall'art. 1989 c.c.: "Colui che, rivolgendosi al pubblico, promette una prestazione a favore di chi si trovi in una determinata situazione o compia una determinata azione, è vincolato dalla promessa non appena questa è resa pubblica. Se alla promessa non è apposto un termine, o questo non risulta dalla natura o dallo scopo della medesima, il vincolo del promittente cessa, qualora entro l'anno dalla promessa non gli sia stato comunicato l'avveramento della situazione o il compimento dell'azione prevista nella promessa". Tale istituto prevede le figure di colui che effettua la promessa (c.d. promittente) e del beneficiario della stessa. La *ratio* è quella di favorire, agevolare, stimolare la competitività, perché chiunque potrebbe essere portato a porre in essere la prestazione ovvero a tenere il comportamento previsto dal promittente, così da poter beneficiare della promessa.

Si tratta, indubbiamente, di una promessa impegnativa, anche se il destinatario è incerto: l'art. 1989 c.c. disciplina, quindi, una ipotesi di dichiarazione *ad incertam personam*, partimenti a quanto accade per i codici etici, aperti alla ideale adesione da parte di un numero non determinato di soggetti, non qualitativamente qualificati.

³³ F. MARRELLA, *Regolazione internazionale e responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, in A. Perulli (a cura di), *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, cit., p. 50.

³⁴ Suddetta dicotomia è compiutamente illustrata da N. BRUTTI, *Codice di comportamento e società quotate*, in *Giurisprudenza commerciale*, n. 2, 2007, p. 248.

³⁵ F. MERLONI, *Codici di comportamento*, in *Libro dell'Anno di Diritto*, Istituto dell'Enciclopedia italiana, Roma, 2014, disponibile online all'indirizzo www.treccani.it

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Secondo G. SBISÀ, *La promessa al pubblico*, Giuffrè, Milano, 1974, tale istituto presenta una struttura "flessibile", che ben si adatta a incardinare altre figure, come potrebbe essere il caso dei codici etici. Riprende questa idea N. IRTI, *Due temi di governo societario (responsabilità «amministrativa» - codici di autodisciplina)*, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2003, vol. I, pp. 693-699.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Quanto dedotto come oggetto della promessa si realizza nel momento in cui il destinatario compie l'azione o realizza la situazione richiesta.

Ciò ha portato a ritenere che il comportamento richiesto o l'azione contemplata dal promittente avessero una natura negoziale, quale dichiarazione negoziale di accettazione della promessa. Così, la promessa arriva ad assumere la fisionomia di contratto: il compimento dell'azione contemplata dal promittente crea non solo il titolo di legittimazione a partecipare al negozio ipotizzato, ma – affinché la fattispecie si completi – occorre un'accettazione a opera della controparte, che viene a manifestarsi con il tenere il comportamento previsto.

In realtà, la struttura e la collocazione sistematica della figura della promessa unilaterale entro la normativa codicistica portano a sostenere che essa rappresenti un negozio unilaterale.

Anche i codici etici costituiscono, secondo alcuni commentatori, “una determinazione unilaterale”, la cui vincolatività sul piano giuridico è esclusa solo se la sanzione conseguente a una violazione della regola di condotta ha natura semplicemente morale³⁸. Tuttavia, altra dottrina rivela che, per quanto flessibile nello “schema generico di formazione del vincolo obbligatorio”³⁹, la promessa al pubblico non consente di essere adattata alla fisionomia del codice etico, anche perché essa può avere un contenuto vario, ma non così ampio da contemplare l'osservanza di una norma etica, insuscettibile di valutazione economica⁴⁰, salvo chiaramente volersi ammettere che la stessa possa essere non solo onerosa, ma anche gratuita.

La promessa, tuttavia, assume i connotati della gratuità solo quando si realizza una dissociazione tra essa stessa e il compimento dell'azione o adempimento della prestazione richiesta dal promittente, facendo leva sulla supposta autonomia e indipendenza di quest'ultima rispetto alla promessa stessa.

Altra dottrina richiama, invece, il “limite di operatività legato alla insufficiente determinatezza del contenuto della prestazione”, evidenziato in dottrina nell'idea che “gli obblighi che l'impresa volontariamente e pubblicamente assume non s[o]no [sempre] sufficientemente circostanziati, ma al contrario [possono essere] vaghi e tendenzialmente indeterminati”⁴¹.

³⁸ P. LONGHINI, *I regimi di responsabilità nei sistemi di corporate governance in Italia e USA*, Giuffrè, Milano, 2012.

³⁹ F. BOLOGNESI, *Promesse unilaterali*, in P. Fava (a cura di), *Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 2290.

⁴⁰ *Ibidem*

⁴¹ S. ROSSI, *Luci e ombre dei codici etici d'impresa*, in *Rivista di diritto societario*, n. 1, 2008, p. 37. L'Autrice osserva 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”.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Taluni commentatori, superando il problema della consistenza patrimoniale della parte creditoria⁴², riconducono il codice etico al *contratto a favore di terzi*, disciplinato dall'art. 1411 c.c., ai sensi del quale “[è] valida la stipulazione a favore di un terzo, qualora lo stipulante vi abbia interesse. Salvo patto contrario, il terzo acquista il diritto contro il promittente per effetto della stipulazione”⁴³.

La norma prevede l'intervento di tre soggetti: a) lo stipulante, ossia colui che nomina il beneficiario della prestazione; b) il promittente, ossia colui che deve adempiere la medesima; c) il beneficiario della stessa.

L'adesione alla stipulazione attribuisce al terzo definitivamente la titolarità del diritto, ma non del rapporto contrattuale che fa sempre capo ai contraenti (stipulante – promettente), a differenza del caso di c.d. riserva di nomina, laddove il nominato diviene parte del contratto. Pertanto, i contraenti non potranno disporre del diritto stesso mediante, per esempio, novazione o mutuo dissenso ovvero cessione a terzi, ma potranno far valere l'invalidità e la risoluzione, che è invece preclusa al terzo.

L'ipotesi applicativa di questa fattispecie negoziale al caso del codice etico risiede nella figura del terzo, che può essere anche soggetto non determinato, purchè determinabile (dunque, corrispondente a ogni portatore di interesse/*stakeholder*).

Infatti, come osservato dalla Suprema Corte, “è pienamente ammissibile il contratto a favore di terzo nel quale il beneficiario non sia ancora venuto ad esistenza, come soggetto giuridico, al momento della stipulazione e, in particolare, che un contratto a favore di terzo, secondo la previsione dell'art. 1411 c.c., può essere stipulato anche a beneficio di un soggetto non ancora giuridicamente esistente, quale una società da costituirsi su iniziativa degli stessi contraenti, che venga ad acquistare i diritti derivanti dal contratto medesimo solo al momento della sua costituzione”⁴⁴.

Inoltre, la prestazione dovuta dal promittente al terzo può avere qualsivoglia contenuto, di *facere o non facere*, al pari dell'oggetto di una norma etica⁴⁵.

Tuttavia, anche tale figura non presenta alcun parallelismo con il codice etico, poiché quest'ultimo contiene una serie di regole comportamentali che regolano i rapporti interni ed esterni all'azienda, stante la collaborazione tra imprenditori e *stakeholders*.

⁴² T. TORRESI, *Elementi costitutivi del rapporto obbligatorio. Le obbligazioni naturali e reali*, in P. Fava (a cura di), *Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 335.

⁴³ Su tale contratto, v. A. FUSARO, *Il contratto a favore di terzi*, in V. Roppo (diretto da), *Trattato del contratto*, Giuffrè, Milano, vol. III, 2006, p. 175 ss.; L.V. MOSCARINI, *Il contratto a favore di terzi*, Giuffrè, Milano, 1997; G. A. M. TRIMARCHI, *Il contratto a favore di terzo*, in *Notariato*, 2000, p. 576.

⁴⁴ Cass., 21 novembre 2008, n. 27624, in *Corriere tributario*, n. 4, 2009, p. 318.

⁴⁵ Nel senso della necessaria consistenza patrimoniale del vantaggio attribuito al terzo, si è espressa parte della giurisprudenza. Così, Trib. Milano, Sez. III, 10 novembre 2009: “Per la configurabilità del contratto a favore di terzi non è sufficiente, ai sensi dell'art. 1411 c.c., che il terzo riceva un vantaggio economico indiretto dal contratto intervenuto tra altri soggetti, ma è necessario che questi ultimi abbiano inteso direttamente attribuirglielo, nel senso che i soggetti stessi, nella qualità di contraenti, abbiano previsto e voluto una prestazione a favore di un terzo estraneo al contratto, come elemento del sinallagma”.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Il codice etico darebbe luogo a un accordo interno per cui tutti gli aderenti, soggetti del *patto*, si obbligano a rispettare il comportamento di favore verso gli *stakeholders*. La relazione tra le parti, però, non è propriamente quella che ricorre tra stipulante e promittente, dove queste ultime sono contrapposte e non in una posizione di parità.

Si tratterebbe, quindi, di una sorta di contratto associativo, tra stipulante e promittente, che contiene una clausola di impegno verso il terzo/collettività. Nell'ipotesi in cui, poi, la figura dello stipulante e del promittente coincidessero (è il caso delle regole etiche redatte dai dipendenti assieme all'imprenditore), non si potrebbe in alcun modo applicare lo schema *ex art. 1411*, in assenza di una delle parti necessarie alla formazione di tale fattispecie.

Ulteriore motivazione per escludere che il codice etico possa essere sussunto entro lo schema del contratto a favore dei terzi sarebbe costituita dalla mancanza – sul piano degli elementi strutturali – della causa, ovverosia l'interesse dello stipulante a che la prestazione venga resa al terzo. Solitamente si tratta di una causa di adempimento (c.d. causa *solvendi*), che presuppone l'esistenza di un precedente rapporto obbligatorio instauratosi tra stipulante e terzo, altrimenti si darebbe luogo a una causa *donandi*, ma il legislatore codicistico non richiede il requisito formale dell'atto pubblico.

Di conseguenza, in entrambi i menzionati rapporti, i soggetti estensori (delle norme) e coloro obbligati dalle medesime saranno tutti i dipendenti (compreso l'imprenditore), mentre le beneficiarie restano direttamente l'impresa e – in senso lato – il sistema economico.

Occorre, a questo punto, domandarsi se effettivamente i soggetti chiamati ad aderire per *consensus* al *pactum* sociale possano contribuire alla definizione degli obblighi sorgenti dallo stesso; ciò rileva con maggiore evidenza se si considera l'esercizio del potere disciplinare conseguente alla mancata osservanza del *corpus* etico. La *ratio* della previsione della partecipazione dei lavoratori alla redazione del codice risponderrebbe alla necessità di favorire un più ampio coinvolgimento degli stessi entro la governance d'impresa.

Si tratta di un interesse diretto a favorire una maggiore fidelizzazione del lavoratore rispetto alle dinamiche della vita aziendale, considerato meritevole di tutela dall'ordinamento giuridico quale parte di una "cultura e di una mentalità della partecipazione"⁴⁶ e presidiato anche attraverso una serie di specifici strumenti, in *primis* quelli che favoriscono l'azionariato dei dipendenti⁴⁷.

⁴⁶ C. ISONI, *La partecipazione dei dipendenti nelle società per azioni: le diverse modalità di realizzazione*, in *Comparazione e Diritto Civile*, 2012, p. 1.

⁴⁷ Il tema in esame è affrontato tanto dai giuslavoristi, quanto dagli studiosi di diritto commerciale, con produzione di una copiosa letteratura. Per una prima panoramica, cfr. A. V. IZAR, *L'azionariato dei dipendenti tra diritto del lavoro e diritto societario*, Giappichelli, Torino, 2003; G. BAGLIONI, M. CASTRO, M. FIGURATI, M. NAPOLI, D. PAPARELLA, *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, CESOS, Roma, 2000; R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Milano, 2008; E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Rivista italiana di diritto*



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Tale partecipazione è stata talvolta ostacolata dagli stessi imprenditori, per timore di un eccessivo controllo da parte dei lavoratori rispetto alla gestione dell'impresa⁴⁸.

A seguito della creazione di un quadro europeo in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI)⁴⁹, anche il ruolo dei dipendenti per il buon funzionamento anche gestorio dell'impresa è stato totalmente rivalutato.

Come ben evidenziato dalla Commissione europea, “[i] rappresentanti del personale devono essere lungamente consultati sulle politiche, sui programmi e sulle misure [aziendali]”⁵⁰, oggetto del codice etico. Quest'ultimo, quindi, presenta, tra le proprie caratteristiche peculiari, non solo quella di disciplinare e vigilare sul rispetto della persona, ma anche quella di creare una *comunione aziendale*, a cui i lavoratori sono chiamati a partecipare attivamente, in qualità di *stakeholders*.

L'*an* e il *quantum* del coinvolgimento nel processo di adozione del codice dipenderà da alcuni fattori, quali esemplificativamente l'inquadramento del lavoratore entro la compagine dell'impresa, ovvero il suo coinvolgimento in processi decisionali in virtù della titolarità di una partecipazione (si pensi all'esercizio di *stock options* che conferiscono al dipendente diritto di voto).

Quanto al profilo disciplinare, sono previste diverse forme di controllo rispetto alla condotta tenuta dai destinatari delle regole etiche, ferma restando la problematicità dell'ipotesi che potrebbe vedere i lavoratori assoggettati a un codice che essi stessi hanno adottato, con coincidenza – dunque – tra soggetto controllato e controllate, d'altra parte tipica dei fenomeni di autoregolazione, che si realizzano in assenza di dinamiche oppostive di poteri⁵¹.

Il controllo può essere realizzato attraverso ricorso a “segnalazioni inviate direttamente all'organo preposto da chiunque abbia notizia di una violazione del codice” (c.d. controllo *sostanziale*) ovvero con “verifica della corretta applicazione delle procedure operative

del lavoro, n. 4, 2003, p. 414 ss.; A. PIZZOFERRATO, *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di governance e democrazia economica*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 2, 2005, p. 243 ss.

⁴⁸ “Gli imprenditori hanno costantemente rigettato ogni ipotesi di apertura dei consigli d'amministrazione delle società di capitali alle rappresentanze dei dipendenti [...]; e, di fronte all'ipotesi [...] di una mera partecipazione dei lavoratori agli utili della gestione, hanno contrapposto l'obiezione dell'impossibilità di consentire che un gruppo di soggetti [...] possa partecipare agli utili senza partecipare anche alle perdite” (L. DE ANGELIS, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Rivista di Diritto dell'Impresa*, n. 1, 2012, p. 30).

⁴⁹ Si veda *infra*, par. 2.2.1.

⁵⁰ Questo tipo di coinvolgimento è considerato, da parte della Commissione, funzionale al mantenimento del dialogo sociale, il quale dovrebbe essere “esteso alle questioni e agli strumenti volti a migliorare le prestazioni sociali e ambientali dell'impresa grazie, ad esempio, ad una sensibilizzazione della direzione e dei dipendenti, a programmi di formazione, a programmi di orientamento dell'impresa nel settore sociale o a quello della protezione dell'ambiente e a sistemi di gestione strategica che integrano considerazioni economiche, sociali ed ecologiche” (COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 18 luglio 2011, COM(2011) 366 definitivo, Allegato A, p. 20, punto 75).

⁵¹ Cfr. *infra*, par. 2.1.2.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

interne” da parte dell’organo di audit (c.d. controllo *formale*)⁵². La formalità del controllo impone che gli auditors siano soggetti indipendenti rispetto ai controllati; differentemente da ciò che accade con il controllo sostanziale, dove qualunque soggetto può segnalare una condotta contraria all’etica aziendale.

Quanto all’*enforceability* del codice etico aziendale, autorevole dottrina ricorda che, quando un codice etico – latamente inteso – è richiamato da una fonte normativa gerarchicamente superiore, esso diventa vincolante⁵³.

A titolo di esempio, l’art. 7, comma 1, della legge L. 20 maggio 1970, n. 300 (c.d. Statuto dei lavoratori), stabilisce che “[l]e norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse può essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti. Esse devono applicare quanto in materia è stabilito da accordi e contratti di lavoro ove esistano”.

Nulla esclude che siffatte norme siano contenute in un *corporate code*, che si impongono all’osservanza dei dipendenti.

Qualora questi ultimi pongano in essere una condotta contraria a una regola etica aziendale, potranno essere esposti alle sanzioni contemplate dal codice medesimo e irrogate dall’organo disciplinare⁵⁴.

Invece, se i codici etici rimangono “testi [...] non previsti dalle norme che attribuiscono potere disciplinare”, semplicemente adottati su base volontaria, non sono “vincolanti per le autorità titolari di tale potere”⁵⁵.

In dottrina, si è parlato di “mancata contrattualizzazione dei codici di condotta”, che non sono stati assorbiti entro i CCNL di categoria. Questo passo si rende necessario per arrivare a una “diretta obbligazione del lavoratori al [...] rispetto” delle norme etiche – che dovrebbero aver negoziato, anche a mezzo dell’intervento dei corpi intermedi, con il datore di lavoro/imprenditore – , il linea con “quanto disposto per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni”. In tal modo, verrebbero a fondarsi “obbligazioni aggiuntive [...] in seguito alla recezione del codice [...] da parte di contratti [...] di comparto ed al loro coordinamento con le previsioni contrattuali in tema di responsabilità disciplinare”⁵⁶.

⁵² S. SCIARELLI, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 249.

⁵³ G. ALPA, P. ZATTI (a cura di), *Codici deontologici e autonomia privata*, cit., p. 139

⁵⁴ Fermo restando la difficoltà, in sede di redazione del codice, di dotarsi di un apparato sanzionatorio efficace. Osserva sul punto, G. FELICI (*Dall’etica ai codici etici: come l’etica diventa progetto d’impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 159) che “in molti codici etici, il sistema delle sanzioni appare sfumato e lascia spesso indefinito il trattamento delle violazioni ed i provvedimenti conseguenti”.

⁵⁵ B. G. MATTARELLA, *Le regole dell’onestà: etica, politica, amministrazione*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 185. (p. 449)

⁵⁶ L. GUAGLIANONE, *Responsabilità sociale e ambiente di lavoro*, in L. Guaglianone, F. Malzani (a cura di), *Come cambia l’ambiente di lavoro: regole, rischi, tecnologie*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 449.



2. Codice etico, responsabilità e dialogo sociale

2.1. *Impresa socialmente responsabile e approccio etico*

La finalizzazione dell'attività di impresa verso il *bene comune*, ulteriore e superiore rispetto a quello individuale, non si realizza solo attraverso l'osservanza degli "elementari obblighi di leggi", che dovrebbero costituire elemento di orientamento della condotta intra ed extra-aziendale indipendentemente dall'adozione o meno di una carta di regole etiche, ma anche e soprattutto a mezzo di strumenti che riconducano la gestione dell'impresa a "rispondere [a una] autorità pubblica e privata, [o] all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività"⁵⁷. Pertanto, l'attività oggetto dell'impresa irresponsabile può essere o meno etica: per esempio, non appare etica l'azienda che opera nel settore del gioco d'azzardo, considerando l'impatto sociale della componente di dipendenza determinata dal bene prodotto e distribuito, ma ciò non comporta che l'impresa sia di per sé irresponsabile. Il confine tra eticità e responsabilità si delinea dunque con riferimento a due diversi parametri: l'eticità attiene all'oggetto dell'attività d'impresa e alla conduzione della stessa secondo parametri moralmente validi, mentre l'irresponsabilità ha riguardo al fine dell'impresa, che si traduce in conseguenze dannose per la collettività. Come già evidenziato, l'irresponsabilità sociale è una categoria piuttosto ampia, atta a ricomprendere attività e condotte contrarie al benessere della comunità: il mancato rispetto della normativa ambientale o delle disposizioni in materia di sicurezza sul lavoro, l'inquinamento ambientale, l'evasione fiscale.

I comportamenti irresponsabili delle imprese hanno ricadute sociali non indifferenti, spiegabili anche come *esternalità negative*⁵⁸, e riconducibili a una pluralità di soggetti coinvolti a vario titolo nelle vicende aziendali in qualità di portatori di interesse (azionisti, clienti, finanziatori, utenti, ecc.). La stessa impresa criminale costituisce la diretta filiazione dell'impresa irresponsabile, in quanto incentrata su un *modus operandi* di tipo illegale, ma che pone in essere condotte non sono contrarie alla legge, ma anche

⁵⁷ In base a questi parametri, L. GALLINO segna la linea demarcatrice tra impresa 'responsabile' e quella 'irresponsabile' (si veda l'Introduzione al volume *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2010, p. VII). L'Autore enfatizza il ruolo dell'impresa nella società, affermando che esso ne "influenza i valori [...] le aree del diritto, dell'imposizione fiscale, dell'istruzione, delle comunicazioni, dello sport, della famiglia, delle organizzazioni religiose, impiegando [talvolta a fini non responsabili] varie forme di lobby, pratiche ecologiche più o meno corrette, la pubblicità e il sostegno finanziario di associazioni e partiti politici" (*ivi*, p. V).

⁵⁸ Per esternalità si intende "l'effetto di una transazione su un terzo che non ha prestato il suo consenso né svolto ruolo alcuno nella transazione stessa" (J. BAKAN, *The corporation. La patologica ricerca del profitto e del potere*, Fandango, Roma, 2004, p. 81).



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

penalmente rilevanti in quanto collegati con l'attività delle organizzazioni criminose o integranti gli estremi di reato⁵⁹.

L'economia criminale riguarda un mercato separato da quello ufficiale, un mercato in cui operano imprese e soggetti appartenenti alla criminalità organizzata, i quali trovano spesso la connivenza di altri operatori economici, tra cui imprenditori che ritengono di non dover rivolgersi alla giustizia, ritenendo maggiormente conveniente interagire con l'organizzazione criminale.

Del resto, le pressioni intimidatorie poste in essere dalla criminalità organizzata conducono non di rado l'imprenditore onesto a cedere la propria azienda ai componenti delle varie famiglie, con la conseguente configurazione di impresa criminale in senso proprio, impiegata principalmente per reinvestire e riciclare i proventi di attività criminose come l'estorsione, l'usura, il contrabbando, la contraffazione. I due mercati, ufficiale e criminale, costituiscono sistemi diversi, che restano connessi in termini di complementarità, atteso che il primo non può non condizionare il secondo). Giova inoltre considerare che le imprese legali appartenenti all'economia sommersa hanno in comune con le imprese criminali la medesima finalità di raggiungere un vantaggio di costo attraverso un comportamento contrario alla legge.

Le imprese criminali, che sono sempre irresponsabili, si trovano ad assumere una posizione assimilabile al monopolio, praticando a prezzi altamente concorrenziali e impiegando pratiche di violenza e intimidazione tanto nei confronti dei concorrenti che operano nel mercato ufficiale quanto verso alcuni clienti (come l'amministrazione pubblica o altre imprese), i quali si vedono obbligati ad acquistare i prodotti dell'impresa⁶⁰. L'integrazione dell'economia legale con quella criminale avviene quando

⁵⁹G. SANTONASTASO, *L'imprenditorialità criminale*, in G. Conzo e R. Vona (a cura di), *L'impresa criminale: la metamorfosi aziendale delle attività malavitose*, Fridericiana Editrice Universitaria, Napoli, 2014 pp. 21-45.

È stato osservato come la riduzione dei costi realizzata dall'impresa legale, per esempio impiegando lavoratori irregolari (il che dà luogo al cosiddetto *lavoro sommerso*), è diretta a consentire la sopravvivenza di quest'ultima rispetto all'impresa criminale, che opera sempre in una prospettiva di massima remunerazione degli investimenti (R. VERALDI, *Etica, economia, società. Sistemi sociali ed economici in transizione*, Edizioni universitarie romane, Roma, 2009, p. 100 ss.), ma non deve sopportare costi di finanziamento.

Differente è invece l'ipotesi di ogni attività legale priva delle caratteristiche proprie dell'impresa come delineate dalla legislazione vigente e, per tale ragione, non considerata nell'ambito del sommerso economico ma facente parte dell'*economia informale* (A. BAGNASCO, *La questione dell'economia informale*, in *Stato e mercato*, n. 1, 1981; *L'altra metà dell'economia. La ricerca internazionale sull'economia informale*, Liguori, Napoli, 1986; *L'economia informale*, in A. Martinelli, N. Smelser (a cura di), *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna, 1995), orientata alla produzione di beni e servizi per l'autoconsumo in famiglia o di un gruppo sociale e allo scambio di questi senza pagamento di un corrispettivo in denaro: Si tratta di attività svolte su piccola scala sulla base di rapporti di lavoro di tipo familiare o personale, senza che si abbia un'organizzazione coordinata dei mezzi di produzione e una netta divisione tra capitale e lavoro: si pensi, ad esempio, alla pratica del baratto o del riciclo.

⁶⁰ E. FANTÒ, *L'impresa a partecipazione mafiosa: economia legale ed economia criminale*, Dedalo, Bari, 1994, p. 16



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

i proventi delle attività illecite sono riciclati o investiti nelle imprese criminali, per poi essere reinseriti nei circuiti finanziari ufficiali.

Da queste prime considerazioni, appare evidente che l'impresa irresponsabile agisce per un interesse contrario a quello di altri soggetti e della società in generale.

Ciò può accadere perché essa resta orientata alla massimizzazione del profitto a favore dei propri azionisti, volendola perseguire ad ogni costo, con gravi oneri gravanti sui vari portatori di interessi coinvolti (lavoratori, comunità locali, collettività nazionali) in termini di costi sociali e ambientali.

Invece, come posto già in luce, l'interesse primario di ogni impresa dovrebbe tendere al soddisfacimento di bisogni per mezzo della creazione di valore sostenibile e condiviso (*shared value*) nel lungo periodo⁶¹.

Qui giova solo accennare che il concetto di creazione di valore non si riduce all'idea di massimizzare il profitto nell'esclusivo interesse degli azionisti (*shareholder theory*), ma si estende alle valutazioni sull'impatto sociale e ambientale dell'attività economica⁶², considerando le istanze proprie di tutti i portatori di interessi, secondo la già citata *stakeholder theory* di R. E. Freeman⁶³.

L'impresa responsabile, che genera valore per la comunità, deve poter essere in grado di operare un bilanciamento tra l'interesse dell'azionista nel breve periodo e quello degli altri *stakeholder*; di contro, l'impresa irresponsabile tende a creare valore solo per se stessa e per la proprietà, a danno degli altri portatori di interessi.

Inoltre, i costi dei comportamenti irresponsabili appaiono non sostenibili nel lungo periodo e incidono sulla durabilità e sulla sopravvivenza dell'impresa, per la quale sarebbe maggiormente conveniente tenere una condotta responsabile, nell'ottica della creazione di valore condiviso con gli *stakeholder*⁶⁴.

D'altra parte, è vero che il comportamento responsabile deve accompagnarsi al perseguimento di un certo profitto, tale da assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale⁶⁵.

Per favorire la condotta responsabile delle imprese, un ruolo cruciale è assegnato alla normativa, ai codici etici ad altri fattori esterni, come la dimensione culturale e sociale: per esempio, le pratiche di delocalizzazione degli stabilimenti di produzione in taluni Paesi sono evidentemente incentivate dall'inesistenza di norme in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale

⁶¹ M. PORTER, M. KRAMER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, nn. 1-2, 2011, pp. 62-72.

⁶² S. SCIARELLI, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, cit.

⁶³ R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit., p. 46.

⁶⁴ M. PORTER, K. KRAMER, *Creating Shared Value*, cit.

⁶⁵ A. BERETTA ZANONI, *Le relazioni con gli stakeholder e gli obiettivi istituzionali di impresa. Un approccio strategico*, in R. E. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 300.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Può accadere così che aziende irresponsabili sopravvivano più a lungo rispetto ad altre responsabili, le quali presentano condizioni di durabilità inferiori perché spesso schiacciate dal peso della concorrenza delle imprese che pongono in essere pratiche illegali.

Il comportamento responsabile risulta più conveniente rispetto a condotte irresponsabili quando l'impresa opera in un contesto legale caratterizzato da regolamentazione tesa a punire gli illeciti.

Risulta dunque determinante non solo l'intervento del legislatore, ma anche delle singole imprese al fine di favorire la creazione di valore condiviso, attraverso la previsione di un'adeguata repressione delle condotte irresponsabili e la promozione di comportamenti etici, che possano favorire pratiche virtuose per il benessere dell'intera collettività.

2.2. *Il codice etico quale strumento di Corporate Social Responsibility (CSR)*

Il codice etico rappresenta il mezzo privilegiato per contribuire a rifondare l'etica aziendale e il dialogo sociale nell'ottica della cosiddetta Corporate Social Responsibility (CSR) o – nella versione italiana – Responsabilità Sociale di Impresa (RSI). L'espressione è stata coniata negli anni Cinquanta del secolo scorso dell'economista statunitense Howard Rothmann Bowen, *per descrivere* "the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"⁶⁶.

La CSR risponde alla necessità di imporre, a livello aziendale, il rispetto di principi etici, in linea non soltanto con il quadro normativo nazionale o sovranazionale di riferimento, ma anche con valori ulteriori, che dovrebbero orientare l'azione del singolo e, dunque, anche quelle *societates* in cui esso opera. L'eticità appare declinata in senso composito, come messo in evidenza da più parti in dottrina. Invero, "[l]a gestione dell'etica in azienda esig[a] l'adozione di un approccio fondato sull'idea di integrità morale che leghi il rispetto delle leggi alla responsabilità morale manageriale. Il principio di conformità alle leggi si basa sulla necessità di evitare sanzioni legali, il principio di legalità si fonda sull'idea di autogoverno e di responsabilità del management in conformità a una serie di principi e

⁶⁶ H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953. Sulla nascita e l'elaborazione del concetto di CSR, si vedano gli scritti di L. MORRI, entrambi pubblicati da Franco Angeli (Milano): "C'era una volta in America...". *Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 106-107, 2007, pp. 13-26, e *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo*, 2009.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

valori etici guida. Questa impostazione presuppone che l'etica d'impresa sia una questione che investe sia la sfera organizzativa quanto quella personale⁶⁷.

La CSR si pone quale strumento a salvaguardia di una visione morale dell'attività produttiva, declinandosi nel "modo [stesso] di fare impresa, di essere imprenditore e manager, sensibile alle istanze sociali e capace di recepirle, coniugandole creativamente con i bisogni del mercato all'interno di visioni imprenditoriali innovative, dotate di una loro intrinseca validità strategica ed economica"⁶⁸.

In piena linea con le istanze già evidenziate nell'ambito della Dottrina Sociale della Chiesa⁶⁹, la CSR ha trovato una prima definizione in ambito europeo, quale oggetto di azioni *ad hoc* nell'ambito della Strategia 2011-2014⁷⁰, intrapresa all'indomani dell'emanazione di una serie di atti di *soft law* a opera della Commissione, per sensibilizzare non solo il tessuto imprenditoriale, gli Stati membri e le istituzioni di questi ultimi, ma l'intera società civile verso la gestione etica dell'impresa e il recupero, entro quest'ultima, di un impianto valoriale di imprescindibile riferimento.

L'impronta capitalistica è sostituita dal comportamento socialmente utile, che pone in primo piano il rispetto diritti umani (ovverosia, della persona), funzionali a garantire il benessere dell'intera collettività.

La CSR è stata definita dalla Commissione Europea quale mezzo attraverso il quale realizzare una "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"⁷¹.

L'imprenditoria diviene responsabile quando occupa "un ruolo [...] nel perseguimento di uno sviluppo sostenibile" e opera "in modo da stimolare la crescita economica e rafforzare la competitività, garantendo al tempo stesso la tutela dell'ambiente e promuovendo la [...] responsabilità sociale"⁷² dei singoli soggetti economici.

Pertanto, la CRS è posta a salvaguardia di una moltitudine di interessi, dovendo "copr[ire] almeno le prassi in materia di diritti umani, lavoro e occupazione (quali formazione, diversità, parità di genere nonché salute e benessere dei lavoratori), le questioni ambientali (per esempio la biodiversità, i cambiamenti climatici, l'efficacia delle risorse, l'analisi del ciclo di vita e la prevenzione dell'inquinamento) nonché la lotta alla

⁶⁷ A. CASOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*, cit., p. 18.

⁶⁸ G. MANZONE, *Responsabilità dell'impresa: business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo*, Queriniana, Brescia, 2002, p. 174.

⁶⁹ Cfr., sul punto, quanto esposto al cap. I di questa trattazione rispetto ad alcuni documenti papali di rilievo per una governance d'impresa eticamente sostenibile: si pensi solo alla lettera *Caritas in veritate* o all'enciclica *Populorum Progressio*.

⁷⁰ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, 25 ottobre 2011, COM(2011) 681 definitivo.

⁷¹ Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit.

⁷² *Ibidem*



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

corruzione”, senza trascurare il necessario “coinvolgimento e [...] sviluppo delle collettività, l’integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori, compresa la privacy”⁷³.

I contorni della responsabilità sociale sono stati delineati per la prima volta dalla Commissione nel Libro Verde intitolato *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*⁷⁴, pubblicato il 18 luglio 2001⁷⁵. Tale documento tende a rafforzare l’adozione di regole etiche in modo concertato e secondo un sistema concentrico, che dal livello europeo si irradia alla singola impresa, senza pretesa – tuttavia – di alcuna vincolatività, stante la natura semplicemente esortativa dei principi enunciabili, raffrontabili – sul piano dei contenuti – a una dichiarazione programmatica sul ripensamento del ruolo dell’impresa nell’economia e società odierna.

La Commissione richiama il sistema di valori costituzionali comuni agli Stati membri, come tratteggiato a livello europeo dalla Carta dei diritti fondamentali (CDFUE) del 2007, menzionata nell’Introduzione del Libro Verde, dove si legge: “[i]l concetto di responsabilità sociale delle imprese significa che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l’ambiente. Nel momento in cui l’Unione europea si sforza di identificare valori comuni adottando una Carta dei diritti fondamentali, un numero sempre maggiore di imprese riconosce in modo sempre più chiaro la propria responsabilità e la considera come una delle componenti della propria identità. Tale responsabilità si esprime nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate all’attività dell’impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita”⁷⁶.

La Commissione recupera l’idea già prospettata in dottrina di una veste morale dell’impresa quale componente identitaria irrinunciabile, funzionale ad aumentare la sua credibilità sul mercato e a rafforzare la competitività concorrenziale, nonché a fidelizzare consumatori e altri *stakeholders*.

Per questa motivazione, “[i]l mantenimento di un codice di comportamento socialmente *responsabile* da parte dell’impresa non può essere considerato un obiettivo in sé”⁷⁷.

⁷³ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 8.

⁷⁴ Il Libro verde non ha carattere vincolante nei confronti degli Stati membri, ma dà luogo a una semplice “su un tema politico specifico”, rivolgendosi a una moltitudine di destinatari, “sia organismi che privati, che partecipano al processo di consultazione e di dibattito” (precisazioni pubblicate sul sito web della Commissione Europea, all’indirizzo [http://europa.eu.int.documents\(comm/index_en.htm\)](http://europa.eu.int.documents(comm/index_en.htm))).

⁷⁵ Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit.

⁷⁶ *Ivi*, par. 1, punto 8.

⁷⁷ E. COTTA RAMUSINO, A. ONETTI, *Strategia d’impresa. Obiettivi, contesto, risorse, azioni, sviluppo, innovazione*, Il Sole24Ore, Milano, 2009, p. 51.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

In questo senso, la Commissione europea ha sostenuto che le regole contenute nelle carte d'impresa altro non rappresentano che una "dichiarazione ufficiale dei valori delle prassi commerciali [...] e, a volte, dei suoi fornitori. Un codice enuncia norme minime e attesta l'impegno preso dall'impresa di osservarle e di farle osservare dai suoi appaltatori, subappaltatori, fornitori e concessionari"⁷⁸.

Sotto l'aspetto contenutistico, le prescrizioni oggetto del quadro 'regolatorio' interno a ciascuna impresa dovrebbero costituire lo 'zoccolo duro' dell'impegno accettato da quest'ultima quale soggetto non avulso, ma anzi inserito nella società⁷⁹, e – solo in secondo luogo – nel mercato che di essa stessa è parte integrante.

Un impegno, già etimologicamente connotato, come 'sociale' e 'socialmente responsabile', che chiama l'impresa a rispondere della propria condotta nei confronti degli *stakeholders*.

Il *modus operandi* per l'assunzione di tale 'impegno' di responsabilità sociale si concreta principalmente nell'adozione di codici di condotta, che – secondo la Commissione – dovrebbero trovare un vasto raggio di operatività, venendo "applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva [...] anche alle comunità locali" e a livello dirigenziale, richiedendo che i vertici del *management* siano adeguatamente formati e aggiornati in materia⁸⁰.

Il processo di adozione di una serie di standard etici può essere oggetto di un'attenta pianificazione aziendale, rispondente a una certa *vision* dell'attività d'impresa che si riveli, poi, coerentemente seguita dalle azioni del *management*, così come – nel caso delle piccole o medie imprese, a forme di controllo sociale più diffuso – può restare *sic et simpliciter* fattuale, quindi non esplicitato in un apparato precipuamente strategico.

La Commissione tratta di percorsi "destinat[i] a rimanere informale[i] e intuitiv[i]"⁸¹, ma non per questo risultanti inefficaci o inefficienti, perché diversi da quelli adottati in

⁷⁸ Definizione contenuta nell'Allegato A al Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 27. La Commissione aggiunge una nota circa la possibile complessità contenutistica del documento, che "richiede il rispetto di norme precise e prevede un complesso meccanismo coercitivo". Nel punto 63 del par. 3.1. della comunicazione, la Commissione indica il quadro entro cui si inserisce il percorso di codificazione etica, riportandolo al più generale principio di CSR: "Le imprese gestiscono la loro responsabilità e i loro rapporti con le varie parti interessate in modo diverso a seconda delle specificità settoriali e culturali. All'inizio, esse tendono ad adottare una dichiarazione di principi, un codice di condotta o un manifesto che enuncia i loro obiettivi, i loro valori fondamentali e le loro responsabilità nei confronti delle parti interessate. Tali valori devono successivamente tradursi in azioni all'interno dell'impresa, nelle sue strategie e nelle decisioni quotidiane. A tal fine, le imprese devono ad esempio aggiungere una dimensione sociale o ecologica ai loro programmi e bilanci, valutare le prestazioni in questi settori, creare "comitati consultivi solidali", realizzare audit sociali e ambientali e instaurare programmi di formazione continua".

⁷⁹ G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, p. 7, precisa meglio questa concezione, qualificando l'impresa come "organo elementare di un più vasto organismo sociale", chiamata a interagire con "numerose altre dimensioni del vivere collettivo" (si consideri la sfera pubblica, esemplificativamente).

⁸⁰ Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 15, punto 57.

⁸¹ *Ibidem*.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

passato. Rileva, infatti, la Commissione che, “[d]al momento che i temi della responsabilità sociale divengono sempre più parte integrante della pianificazione strategica delle imprese e delle loro operazioni quotidiane, i dirigenti e i dipendenti devono basare le loro decisioni professionali su criteri diversi da quelli che sono stati tradizionalmente formati a prendere in considerazione. I modelli tradizionali di comportamento organizzativo, di gestione strategica e anche di etica dell’impresa non preparano sempre alla gestione della società in questo nuovo ambiente”⁸².

Le nuove opzioni strumentali preordinate a incentivare un governo responsabile dell’impresa appaiono flessibili proprio perché dirette a trovare applicazione entro il singolo e peculiare contesto aziendale.

Come rilevato in dottrina, “[i] codici di condotta si configurano come strumenti volontari, elaborati da soggetti, organismi esterni all’impresa o su base negoziata e che dovrebbero porsi in posizione complementare e integrativa dell’impianto normativo esistente, con l’intento di completare o potenziare le tutele in esso previste. La loro struttura elastica, idonea a modellarsi sulla singola impresa, li rende uno strumento sostenibile, capace di far emergere le esigenze specifiche delle singole sezioni di mercato, così come delle relazioni transnazionali e di consentire un costante adeguamento anche in ragione, del confronto con altri modelli sociali, a prescindere dai canali istituzionali”⁸³.

A questo riguardo, è stato rilevato come anche la stessa CSR sia uno strumento duttile, soggetto a essere reso il più possibile “coerente con la natura dell’impresa ed il suo naturale orientamento”⁸⁴. Per tale ragione, essa non aderisce solo a esigenze di “matrice economica (mercantile, industriale, organizzativa”, ma si fonda su una base differente, “essenzialmente assiologico-valoriale”⁸⁵.

Gli obiettivi da perseguire attraverso l’apparato della CSR possono variare da impresa a impresa, ma sono sostanzialmente simili nei contenuti generali, perché rispecchiano le istanze evidenziate a livello normativo nazionale e sovranazionale.

A una certa discrezionalità e libertà nella scelta dei mezzi, si affianca una adesione – per quanto non obbligatoria – a standard che consentano di:

a) “fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale”⁸⁶;

⁸² *Ivi*, p. 17, par. 64.

⁸³ E. CONTU, *Possibili strumenti di diritto privato nel contrasto della povertà: alcune riflessioni tra mercato e istanze sociali*, in *Jus civile*, 2018, p. 603.

⁸⁴ A. PERULLI, *La responsabilità sociale dell’impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?*, cit., p. 15.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit. da A. Mazzullo, *Diritto dell’imprenditoria sociale. Dall’impresa sociale all’impact investing*, Giappichelli, Torino, 2019.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

b) “identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”⁸⁷ della *governance* d’impresa, quali – a titolo di esempio – ricadute esiziali sull’ambiente e sulla salute degli individui.

Il raggiungimento di tali scopi richiede, *in primis*, che la condotta aziendale sia allineata rispetto al quadro legislativo vigente: infatti, “il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte [alla] responsabilità”⁸⁸. Il *corpus* delle disposizioni che si impongono all’osservanza dell’impresa non riguardano solo quelle dell’ordinamento nazionale, ma anche le norme emanate in sede sovranazionale: si pensi solo a quelli enucleati nelle convenzioni di diritto internazionale pattizio in materia di tutela dell’ambiente⁸⁹, ovvero, sul piano lavoristico, a quelli sanciti dalle Convenzioni emanate dall’OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro)⁹⁰ e richiamate, oltre che dalla dottrina giuslavoristica⁹¹, anche dalle più recenti elaborazioni della Dottrina Sociale della Chiesa⁹².

Il richiamo a valori etici, infatti, restituisce “dignità e speranza” ai lavoratori e, in una prospettiva più ampia, “rende più equa” la concorrenza, permettendo il mantenimento di un certo equilibrio nell’assetto delle relazioni di mercato, quale forza motrice di una “solidarietà e [...] una fraternità senza frontiere, per fare in modo che la competizione economica [...] non si risolva più in una lotta fra lavoratori”⁹³. Tale fraternità si realizza attraverso il rispetto di vari principi, come quelli di: a) parità di genere sui luoghi di lavoro – espressione di un più generale principio di non discriminazione e uguaglianza sostanziale, che si traduce in un analogo trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l’accesso e le condizioni di lavoro, nonché la formazione professionale;

⁸⁷ Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit.

⁸⁸ *Ivi*, p. 7.

⁸⁹ *Ivi*, p. 15, par. 56.

⁹⁰ Il riferimento è non solo alle convenzioni su temi specifici di interesse lavoristico, ma anche alla Dichiarazione dell’OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro (1998) e alla più risalente Dichiarazione di principi tripartita dell’OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1977), poi modificata nel 2000.

⁹¹ Quale, tra gli altri, l’opera monografica, L. MONTUSCHI, P. TULLINI, *Lavoro e responsabilità sociale dell’impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006.

⁹² A ben vedere, è l’intero “pensiero sociale cristiano” a richiamare costantemente i valori fondanti la moderna CSR, anche quando esso manchi un “collegamento esplicito” e diretto con la stessa. Questo dato è “già rilevante” *ex se*, “perché dà una visione generale dentro la quale la teoria della RSI e i suoi strumenti possono funzionare” (H. ALFORD, *La CSR nella Dottrina Sociale della Chiesa e nel pensiero Cristiano europeo*, in G. Sacconi (a cura di), *Responsabilità sociale e governo d’impresa. Problemi, teorie e applicazioni. Un esame critico*, Maggioli, Rimini, 2005, p. 5).

⁹³ Queste considerazioni sono espresse da Gianni Bottalico nell’Introduzione alla raccolta di saggi curata da H. ALFORD, G. RUSCONI, E. MONTI, *Responsabilità sociale d’impresa e dottrina sociale della Chiesa Cattolica*, Franco Angeli, Milano, 2010, p. 12.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

b) tutela dei lavoratori notturni e dei dipendenti posti in condizioni psico-fisiche svantaggiate, anche attraverso la previsione di adeguate garanzie e misure di prevenzione per la sicurezza e la protezione della salute nei luoghi di lavoro;

c) disciplina del licenziamento, di cui alla Convenzione OIL n. 158 del 1982, avente a oggetto la cessazione della relazione di lavoro a iniziativa del datore di lavoro;

d) età minima di accesso al lavoro – Convenzioni OIL n. 138 del 1973 e n. 182 del 1999;

e) ricorso allo strumento del contratto a tempo determinato, entro un tetto temporale e numerico massimo per la reiterazione dello stesso, evitando così forme di abuso.

Queste ultime fonti sono menzionate dalla Commissione europea, a fianco delle linee guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) dirette alle imprese multinazionali⁹⁴ – ovverosia, quelle “che possiedono o controllano mezzi di produzione o servizi fuori dal Paese dove sono stabilite”⁹⁵ –, quale modello di riferimento per i codici etici elaborati dalla singola società. Essi dovrebbero contenere “meccanismi appropriati in vista della loro valutazione e del controllo della loro attuazione, nonché un sistema di conformità” e assicurare il rispetto di principi di democraticità nella fase della “elaborazione, applicazione e [...] monitoraggio”, che richiede il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*⁹⁶.

⁹⁴ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, 2011, disponibili all'indirizzo www.oecd.it). Le Linee guida – si legge nell'Introduzione al documento– devono essere “in armonia con le politiche dei governi, per rafforzare la fiducia reciproca fra le imprese e la società in cui esercitano le loro attività, per contribuire a migliorare il clima degli investimenti esteri e ad aumentare il contributo delle imprese multinazionali allo sviluppo sostenibile”.

⁹⁵ E. SCISO, *Appunti di diritto internazionale dell'economia*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 14, citando la definizione proposta nel report delle NAZIONI UNITE, *The impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations*, New York, 1974. S. ROSSI, *Luci e ombre dei codici etici d'impresa*, cit., p. 25, mostra un certo scetticismo verso l'adozione dei *corporate codes* “tradizionali” codice etico da parte delle imprese multinazionali. In esse, infatti, l'attività produttiva si svolge essenzialmente in *outsourcing*”, attraverso “una struttura operativa minima, con un ridotto numero di dipendenti”; dunque, “la loro presenza sul territorio è priva di impatto per la comunità locale o l'ambiente circostante [...] L'impegno etico quindi cambia sede e si trasferisce all'ambito dei rapporti che intercorrono tra l'impresa e i suoi produttori o fornitori cui l'impresa committente chiede il rispetto di alcuni *standard* etici basilari ed uniformi. In questa dimensione i codici etici che le imprese multinazionali sono invitate ad adottare, aderendo ai programmi che i segnalati organismi propongono, tendono ad assumere un ruolo vicario di una normazione per molte ragioni assente (sottosviluppo, vigenza di regimi antidemocratici, subordinazione delle autorità nazionali al potere economico delle controparti private)”.

⁹⁶ La Commissione, nell'Allegato A al Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., accoglie una nozione a maglie larghe di *stakeholders*, per tale intendendo “[u]n individuo, una comunità o un'organizzazione che influisce sulle operazioni di un'impresa o ne subisce le ripercussioni. I soggetti interessati possono essere interni (ad es.: lavoratori dipendenti) o esterni (ad es.: consumatori, fornitori, azionisti, finanziatori, la comunità locale)”. In dottrina, gli *stakeholders* sono descritti come “coloro (clienti, collaboratori, investitori, fornitori, partners, competitori, comunità circostante e sue istituzioni rappresentative, generazioni future) che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa, sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono per effettuare transazioni con l'impresa o nell'impresa, sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro” (L. SACCONI, *Un contratto sociale per l'impresa*, in *Etica delle professioni*, 2002, p. 3).



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Sul versante macroscopico, la CSR diventa strumento per enucleare entro la *governance* d'impresa anche "le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori"⁹⁷. Essa rende l'impresa parte di un diffuso dialogo sociale con i vari portatori di interesse e consente di superare gli effetti distorsivi e le ricadute negative del processo di costruzione di una economia e di un mercato 'globalizzato', a favore di una tensione verso il benessere dell'umanità e del bene comune⁹⁸.

Tali ricadute sono elencate anche dalla Commissione europea nell'Introduzione al Libro verde del 2001 – si tratta, nella specie, di:

- a) "preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata;
- b) emersione di diversi "criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori";
- c) presenza di "inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica";
- d) crescente "trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese"⁹⁹.

Da ultimo, la condotta socialmente responsabile delle imprese contribuisce alla riduzione dell'immenso divario esistente tra Paesi in via di sviluppo e c.d. Stati industrializzati; sono proprio le imprese operanti all'estero, infatti, a "esporta[re] i diritti fondamentali e applica[rli] nelle [economie] emergenti dove non sono ancora arrivati a costituire principio ordinamentale"¹⁰⁰.

⁹⁷ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 7, par. 3.1.

⁹⁸ L. CALAFÀ, D. GOTTARDI, *La Responsabilità Sociale di Impresa*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, 2006, p. 3: "I giuristi si trovano chiamati a un peculiare esercizio interpretativo di un diritto "senza frontiera", in un contesto allargato globale in cui si fondono conflitti socio-economici, l'internazionalizzazione dei mercati, l'instabilità climatica, un modello sociale europeo in crisi di diritti". In un simile contesto, [l]a nozione più accreditata e le interpretazioni più ricorrenti della CSR disegnano scenari in cui le imprese si spingono oltre l'obbligo (legislativo, contrattuale) alla ricerca di regole condivise indispensabili per una crescita economica responsabile ed equa, in cui azioni e comportamenti risultino improntati alla sostenibilità ambientale e sociale".

⁹⁹ Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., par. 1, punto 10.

¹⁰⁰ D. GOTTARDI, *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, 2006, p. 18.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Con uno sguardo comparatistico, una simile posizione è quella contenuta nel c.d. Documento (o Dichiarazione) di Genova¹⁰¹, dove la Dottrina sociale della Chiesa incontra quanto posto in luce a livello sovranazionale, valorizzando la necessità di proiettare l'agire umano – e, per via estensiva, quello imprenditoriale – verso obiettivi di *poverty eradication*, sviluppo sostenibile¹⁰², tutela dell'ambiente e rispetto dei diritti umani, attraverso una “una più piena umanizzazione della cultura”.

Si tratta di una cultura che, soprattutto nell'universo delle attività produttive, ha mostrato la propria natura di “scambio interessato”, che sminuisce la portata delle “aspirazioni umane alla sola ricerca di un maggior reddito o di maggiori consumi, riduce la società ad uno spazio anonimo in cui si tende alla affermazione individuale, nella allusione, smentita dai fatti, di una pari capacità di utilizzo, per i singoli e per i popoli, delle opportunità offerte dalla stessa globalizzazione”.

La CSR è emblema di una diversa cultura, quella che si manifesta “in uno stile di consumo sobrio e critico, rispettoso delle risorse comuni dell'umanità e della naturale aspirazione degli esseri umani ad una sostanziale uguaglianza e, dall'altro, in un uso responsabile della propria ricchezza, affinché essa serva alla promozione del bene comune. Una cultura che spinga ad un ruolo attivo in iniziative economiche per il bene comune, per creare posti di lavoro e dare risposta ai numerosi bisogni irrisolti delle persone e delle comunità anche condividendo le proprie risorse con chi ha di meno, in un rapporto di pari dignità”¹⁰³.

¹⁰¹ Esso è il risultato di una riflessione interdisciplinare sul tema comune della responsabilità sociale all'indomani della globalizzazione e dei fatti del G8 di Genova, portata avanti da “economisti, imprenditori, politici, associazioni impegnate nella società civile e nel volontariato, organizzazioni non governative internazionali, appartenenti a culture e religioni diverse e provenienti da diverse aree del mondo” (A. M. BAGGIO, L. BRUNI, P. CODA, *La crisi economica. Appello a una nuova responsabilità*, Città Nuova, Roma, 2009, p. 27).

¹⁰² “Considerando che molti problemi ecologici hanno ripercussioni transfrontaliere e consumano risorse provenienti dal mondo intero, le imprese sono anche attori ambientali a livello planetario. Esse possono quindi cercare di assumere la propria responsabilità sociale a livello europeo, ma anche internazionale. A titolo di esempio, possono incoraggiare un miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva grazie all'approccio PIP e ricorrere ulteriormente agli strumenti europei e internazionali collegati alla gestione e ai prodotti. Gli investimenti e le attività delle imprese nei paesi terzi può avere un impatto diverso sullo sviluppo sociale ed economico di tali paesi” (Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 16, par. 59). Al par. 76, la Commissione propone di ricorrere alla green technologies, anche per accrescere la qualità del lavoro e promuovere il diritto alla salute dei lavoratori (“Alcune compagnie stabiliscono inoltre un legame tra le prestazioni ambientali e impieghi di migliore qualità. Un miglioramento della tutela dell'ambiente può essere realizzato adottando tecnologie pulite. Le tecnologie pulite sono di per sé stesse abitualmente associate a impieghi ulteriormente collegati alle altre tecnologie e più gratificanti per i lavoratori. In tal modo, la loro adozione può migliorare al tempo stesso le prestazioni in materia di tutela ambientale e la soddisfazione nel lavoro, incrementando la redditività”).

¹⁰³ A. FERRUCCI, *Per una Globalizzazione solidale. Verso un mondo unito. Documento di Genova*, Città Nuova, Roma, 2001, pp. 247-249. Quanto a quest'ultimo profilo, il concetto di sostenibilità entro la CRS è stato valorizzato anche nella Comunicazione della Commissione intitolata *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM (2002) 347 definitivo, non pubblicata in Gazzetta Ufficiale, ma disponibile online all'indirizzo <https://eur-lex.europa.eu/>.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Emerge con tutta evidenza il richiamo alla centralità della *persona* quale riferimento imprescindibile per la fondazione dell'etica propria di una impresa responsabile, la quale – nel perseguire, quale primario obiettivo, quello del profitto – non trascura il rispetto dei diritti dell'individuo e le prerogative della comunità (*rectius*, collettività) in cui quest'ultimo è inserito ed essa stessa si trova a operare.

Questa conclusione traccia un *fil rouge* tra la *ratio* dell'intervento delle istituzioni europee in materia di CSR e l'insegnamento cattolico sull'etica responsabile, incontrando pienamente la finalità del Libro verde del 2001, diretto ad alimentare il dibattito non solo nel contesto europeo, ma anche più vastamente internazionale e – a livello inferiore – statale, da parte di esperti di settori disciplinari diversi e dell'intera società civile, in una progressiva opera di sensibilizzazione verso le tematiche connesse all'agire responsabile delle imprese¹⁰⁴.

La stessa Commissione ha osservato come le imprese che abbracciano le istanze della *green economy*, apprestano adeguate tutele per i lavoratori e sono attente alle esigenze degli *stakeholders*, “possono avere [...] migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita”¹⁰⁵.

Così si realizza l'incontro virtuoso tra etica e legge, perché proprio “andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione” che “le imprese possono 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 [...] 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”.

Utilità sociale e profitto non appaiono più in opposizione, ma funzionalmente collegati e tesi al raggiungimento del *bene comune*¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Tale obiettivo programmatico è enunciato in apertura al Libro verde, sottolineando che lo stesso “si propone di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale. La Commissione spera che questa iniziativa porterà alla creazione di un nuovo quadro di riferimento in grado di promuovere la responsabilità sociale delle imprese” (Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 1). Questo approccio è stato ribadito anche nei successivi atti emanati dalle istituzioni europee. Emblematicamente, la Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002, cit., la quale raccomanda la creazione di uno spazio europeo di dialogo (forum), di supporto e raccordo per tutte le parti coinvolte nelle azioni di RSI. Compiti del forum sono quelli di operare un “collegamento tra la RSI e la competitività delle imprese”, nonché di occuparsi “del contributo della RSI allo sviluppo sostenibile, anche nei paesi terzi; delle problematiche specifiche delle PMI; dell'efficacia dei codici di condotta esistenti; degli orientamenti e dei criteri comuni di valutazione delle attività di RSI; dei sistemi di marchio di qualità sociale; della diffusione d'informazioni sulle politiche d'investimento socialmente responsabili”.

¹⁰⁵ Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., par. 2, punto 24.

¹⁰⁶ G. MORO, A. PROFUMO hanno parlato di un nuovo “plusvalore” per l'attività d'impresa, utilizzando questo vocabolo anche nel titolo del volume *PlusValori. La responsabilità sociale dell'impresa*, pubblicato dall'editore Baldini & Castoldi, Milano, 2003.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Lo stesso concetto di *capitale sociale* è ripensato a formare un “patrimonio di atteggiamenti e credenze condivisi da una determinata comunità” e “uno dei pre-requisiti della cooperazione e dell’attività organizzata nelle comunità umane, comprese le attività economiche”¹⁰⁷, di carattere solo eventualmente finanziario.

Quest’ultimo valore-cardine riflette tanto gli interessi dei vari interlocutori, quanto quelli dell’intera società, rappresentando il fine ultimo perseguito dalla c.d. “etica degli affari”¹⁰⁸ (*business ethics*), che ravvisa nell’impresa un organismo a ‘tre velocità’: economica, politica e sociale¹⁰⁹.

Il perno che garantisce l’ottimale funzionamento di tale organismo è rappresentato proprio dalla CSR, quale vera e propria “politica di coesione sociale – che porta creatività, ricerca, modernizzazione – per competere sul mercato limitando gli effetti della deregolazione, la riduzione dei diritti dei lavoratori, la prevalenza delle esigenze dell’impresa”¹¹⁰, a favore della considerazione delle posizioni dei portatori di interesse e della società nel suo complesso.

2.3. Le possibili problematiche di attuazione e le relative soluzioni per una nuova figura di codice etico normatizzato

2.3.1. Premessa: codice etico tra “essere” e “dover essere”

Il codice etico costituisce una manifestazione di un impianto valoriale che impone al soggetto destinatario una determinata condotta, sia essa negativa ovvero positiva.

Il *corpus* di regole codificato dalle parti in forma di *contratto sociale* attiene al *dover essere* di una di queste – la parte ‘debole’ del contratto. Il comportamento eticamente configurato dalla ‘norma’ si esprime con l’osservanza della stessa, quindi attraverso

¹⁰⁷ Allegato A al Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 28.

¹⁰⁸ “[Q]uando parliamo di etica degli affari, ci riferiamo non a giudizi di valore, a valutazioni di principio, alla morale, ma ci riferiamo a regole astratte, da porre o già poste, che devono prevedere, o già prevedono, il comportamento che si deve tenere per essere onesti. Ci riferiamo a sistemi di norme che, in quanto prescrittivi, operano o hanno già operato le scelte sui comportamenti da tenere” (G. VISENTINI, *L’etica degli affari è strumento di autoregolamentazione?*, in *Scritti in onore di V. Buonocore*, Giuffrè, Milano, 2005, vol. I, p. 881). Per un contributo più risalente, si veda diffusamente l’opera di P. DI TORO, *L’etica nella gestione d’impresa*, Cedam, Padova, 1993, mentre per un approccio critico verso la modalità delle istituzioni europee di affrontare i problemi posti dalla nuova etica degli affari, v. L. DERCKX, *The European Commission’s business ethics: a critique of proposed reforms*, vol. 10, n. 4, in *Business Ethics*, vol. 10, n. 4, 2001, pp. 346-359.

¹⁰⁹ La tridimensionale ricaduta delle attività d’impresa è evidenziata, tra gli altri, da G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economici aziendali*, Cedam, Padova, 1989, p. 169, L. BRUNI, *Economia di comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999, pp. 63-85, e nella curatela di P. Maggiolini, *Ciò che è bene per la società è bene per l’impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi sulla Responsabilità Sociale d’Impresa*, Franco Angeli, Milano, 2012.

¹¹⁰ D. GOTTARDI, *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, cit., p. 36.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

l'adempimento di un 'obbligo' di fare o di astensione da una condotta (potenzialmente) lesiva dei valori tutelati dal codice etico, a cui il destinatario volontariamente si assoggetta.

Prima ancora di quanto previsto dalla legge e da altri atti vincolanti per i destinatari, è "la massima etica del rispetto dell'essere umano" a consentire "di stabilire cosa deve essere fatto" e "quale tipologia di condotte (in senso ampio) devono essere tenute"¹¹¹.

Chiaramente, la tensione teleologica verso una visione etica dovrebbe essere seguita anche dal legislatore, ma non sempre può dirsi che l'etica sia reale fonte di ispirazione per il diritto.

Diverso è il caso degli atti che sono espressione di autonomia privata e, dunque, regolamentano la condotta dei singoli al di fuori della cornice normativa, senza però che costituiscano fenomeni *contra legem*. Il *contratto sociale* con cui si identifica il codice etico rientra in questo spazio di auto-regolazione, in cui si creano vincoli tra soggetto destinatario della regola e un altro, che pone la stessa.

Del resto, l'essenza stessa della relazione morale intercorrente tra due soggetti a qualificarsi come rapporto di *potere*¹¹². In altri termini, il primo soggetto influenza con la propria condotta il secondo, il quale si trova così in una condizione di *sudditanza*.

A tal fine, occorre che il soggetto emanante la norma eserciti il proprio potere in maniera libera e consapevole. Ottemperate tali premesse, l'esercizio del potere volto a tutelare i soggetti coinvolti produrrà sicuramente *azioni etiche* e si accompagnerà all'assunzione di responsabilità da parte del soggetto che le compie. Chiaramente, maggiori sono le funzioni preposte, più onerose diventano le responsabilità. Il potere così descritto è circoscritto solamente nell'ambito del rapporto obbligatorio. *Quid iuris* rispetto alla legge?

Essa, infatti, si presenta come un limite per il pieno esercizio del potere, soprattutto se di questi si cerca di farne abuso, come è il caso dell'imprenditore irresponsabile. Dunque, la legge si pone quale insieme di norme fissate dalla collettività, che stabiliscono un vincolo obbligatorio minimo e un lieve onere etico al fine di assicurare ordine e sicurezza alla società. Ad essa si affianca il codice etico, quale "assunzione formale di responsabilità verso gli altri"¹¹³, che viene adottata per il tramite dell'adesione volontaria del soggetto ai valori perseguiti nello svolgimento dell'attività d'impresa.

¹¹¹ S. GUIDANTONI, *Codici etici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2011, p. 17.

¹¹² A proposito del potere e del nesso con la responsabilità, parte della dottrina rileva: "L'incolumità, l'interesse, il destino altrui, sono venuti, in virtù delle circostanze o in seguito a un'intesa, a trovarsi sotto la mia tutela, il che vuol dire che il mio controllo su di loro include contemporaneamente anche il mio obbligo verso di loro. L'esercizio del potere senza l'adempimento del dovere sarà allora „irresponsabile“, ossia costituirà una rottura del rapporto fiduciario che caratterizza la responsabilità" (H. JONAS, *Il principio di responsabilità*, Biblioteca Einaudi, Torino, 1990, p. 119).

¹¹³ L. LAMA, *Codici etici, responsabilità e dialogo sociale*, in G. Felici (a cura di), *Dall'etica ai codici etici*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 91.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

La responsabilità espressa dal codice etico ha carattere autoreferenziale: per tale ragione, si è parlato di contratto sociale, in quanto essa reca in sé l'idea etimologica della relazione con il *prossimo*, che si concreta nel dover rispondere nei confronti di qualcuno rispetto a qualcosa (*respondeo*); dunque, della condotta enucleata nella norma, non solo verso l'impresa, mai per l'intera società¹¹⁴.

La funzione del codice etico è, quindi, quella di integrare e sopperire alle lacune legislative rispetto a condotte che esigono una riscoperta del sostrato valoriale dell'agire umano entro la governance d'impresa. Esso è strumento aderente alla natura di essere individuale come persona, realizzando pienamente l'incontro tra *regola* ed *etica*, tra *dover essere* ed *essere*.

2.3.2. Verso una normativizzazione del codice etico?

Secondo autorevole dottrina, il "codice etico si presenta come il diritto, cioè come un sistema di norme", dando luogo a una "codificazione" dell'etica nella sfera giuridica¹¹⁵. Il principio adesivo, che vede i destinatari accettare il codice etico a loro sottoposto, contribuisce a fondare l'idea per cui quest'ultimo possa effettivamente qualificarsi come vero e proprio *corpus* normativo.

Invero, "una norma non può considerarsi giuridicamente esistente – anche se risponde ai criteri di validità dell'ordinamento vigente – qualora non sia per nulla accettata e osservata dai suoi destinatari"¹¹⁶. Lo stesso legislatore europeo sembra condividere questa ricostruzione, nell'affermare, all'art. 2, lett. f), della Direttiva 2005/29/CE in materia di

¹¹⁴ *Ibidem*. Prosegue l'Autore sostenendo: "Stare nella società rende responsabili, carica di un fardello del cui peso talvolta ci si vorrebbe liberare, ignorarne l'esistenza. Un fardello proporzionale al potere politico, culturale o economico posseduto. Il suo esercizio impone la valutazione delle conseguenze prevedibili delle azioni che si compiono, sapendo che anche la "non azione" è una decisione, una delle scelte possibili ed altrettanto gravida di responsabilità quanto le altre".

¹¹⁵ G. VISENTINI, *L'etica degli affari è strumento di autoregolamentazione?*, cit., p. 881.

Altra dottrina ritiene che "l'etica proced[a] assieme alla legge, soprattutto come norma di accettazione spontanea dell'autorità della legge e dell'ordinamento costituzionale legittimo [...] l'etica procede assieme alla legge, soprattutto come norma di accettazione spontanea dell'autorità della legge e dell'ordinamento costituzionale legittimo: senza un'ampia accettazione dell'autorità della legge e soprattutto della costituzione, infatti, non ci sarebbe possibilità alcuna che essa sia fatta valere" (L. SACCONI, *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 110). Un altro commentatore afferma: "a questo punto però i due ordinamenti, quello giuridico e quello etico, dimettono qualsiasi relazione o contatto e la regola giuridica che disciplina gli affari non ha più alcun contenuto etico. E "allora giuoco sterile [...] il cercare una valenza morale, ad esempio, nelle legislazioni antimonopolio, in quelle sul riciclaggio del denaro sporco, o in quelle sulla repressione dell'*insider trading*" (G. ROSSI, *L'etica degli affari*, in *Rivista delle società*, n. 3, p. 546).

¹¹⁶ A. CICU, F. MESSINEO, L. MENGONI, P. SCHLESINGER, *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 75.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

pratiche commerciali sleali, che i codici etici rappresentano “un accordo o una normativa che non sia imposta dalle disposizioni legislative, regolamentari o amministrative di uno Stato membro e che definisce il comportamento dei professionisti che si impegnano a rispettare tale codice in relazione a una o più pratiche commerciali o ad uno o più settori imprenditoriali specifici”¹¹⁷.

Il riferimento tanto alla fonte negoziale, quanto a quella legislativa, fa comprendere che – anche da parte europea – il percorso verso una totale *normativizzazione* del codice etico, nel senso di assimilazione a norma giuridica, con tutte le sue peculiari caratteristiche (*in primis*, quella della generalità e astrattezza), non si è ancora compiuto.

Infatti, ancora in tempi odierni, [i] “codici etici si collocano in una sorta di spazio vuoto, fra mercato e Stato, e rispondono a esigenze che né il mercato né gli ordinamenti giuridici sembrano in grado di soddisfare pienamente. Non sostituiscono il diritto delle leggi, ma gli sono complementari, spiegando una funzione di supplenza tanto delle “falle” del legislatore, quanto dell’incompletezza dei contratti: lacune entrambe connesse alla razionalità limitata e alla ridotta capacità di previsione degli accadimenti futuri, e che possono aprire spazi inquietanti alla discrezionalità e all’abuso di autorità negli ordinamenti privati”¹¹⁸.

Ad estendere l’area di suddetti spazi contribuisce la piena libertà lasciata agli Stati membri dalle istituzioni europee nella scelta dello strumento da adottare per incardinare i valori etici nella gestione aziendale e delle attività professionali, non vincolando il legislatore europeo all’adozione di codici in forma di leggi, né relegando in pieno gli stessi all’ambito dell’autonomia privata.

Pertanto, anche da parte dell’UE, si assiste all’impossibilità di determinare e circoscrivere la natura di codice etico; così, il tentativo di ravvicinamento intrapreso con la Direttiva 2005/209/CE dà luogo, in verità, a una dis-armonizzazione, lasciando privo di copertura vincolante l’aspetto formale dell’emanazione delle regole etiche.

“Ciò determina non solo il rischio che i codici si esauriscano in mere declamazioni di principio, ma anche un potenziale disincentivo per le imprese, soprattutto per quelle più piccole, che, in ragione dei costi conseguenti all’adozione di determinati standard, potrebbero temere danni sul piano concorrenziale”¹¹⁹; pertanto, la mancata adozione del codice o l’esistenza di un variegato panorama di regolamentazioni autonome in via codicistica potrebbe far perdere all’impresa proprio quel vantaggio – in termini anche competitivi – che dovrebbe discendere dall’allineamento a standard etici nella gestione della stessa.

¹¹⁷ Direttiva 2005/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell’11 maggio 2005, in *Gazzetta ufficiale dell’Unione europea*, L. 149/22.

¹¹⁸ M. CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d’impresa nell’imputazione della responsabilità agli enti*, cit., p. 102.

¹¹⁹ E. CONTU, *Possibili strumenti di diritto privato nel contrasto della povertà: alcune riflessioni tra mercato e istanze sociali*, cit., p. 604.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

La dottrina ha parlato, a questo proposito, di “sviluppo di una regolazione a macchia di leopardo”¹²⁰, diversificato in ogni Stato membro dell’UE.

In Italia, l’impulso teso a dotare i codici etici di una nuova veste giuridica è stato dato con l’entrata in vigore del D. Lgs. 231/2001 sulla *Responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, di riforma non solo della disciplina del diritto commerciale (poi ulteriormente rinnovata con la nota riforma del diritto societario, intervenuta nel 2003)¹²¹ e proposta di un nuovo Modello Gestione, Amministrazione e Controllo, ma anche di quella squisitamente penalistica, con l’obiettivo di prevenzione rispetto alla commissione di reati¹²².

Tuttavia, l’opzione a favore di un codice etico normativizzato porterebbe le regole costituenti lo stesso a pagare la cogenza con una perdita di flessibilità che, come accennato, consente l’adattamento dell’etica all’attività di impresa concretamente considerata.

Per tale ragione, il codice etico dovrebbe assolvere maggiormente ad una condizione sociale, piuttosto che legislativa, in quanto mira alla salvaguardia del bene comune di tutti i soggetti coinvolti nell’attività d’impresa e costituenti, più vastamente, la società civile. In termini pratici, per redigere un efficiente codice etico è indispensabile attuare un attento *screening* dell’impresa considerata, anche sul piano strutturale, studiando il relativo governo delle decisioni; il sistema di controllo; la tipologia di prodotti o servizi offerti/scambiati sul mercato e le attività realizzate. Il primo consiste nell’esaminare le funzioni di comando di coloro che sono preposti nel prendere decisioni. Inoltre, occorrerà valutare il tipo di deliberazione, ossia se problematica, dove quindi è necessario un processo decisorio composto da precise fasi: a) raccogliere informazioni; b) studiare le

¹²⁰ A. PERULLI, *La responsabilità sociale dell’impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?*, cit., p. 9.

G. DE MINICO, *Regole, comando e consenso*, Torino, Giappichelli, 2004, p. 233, ha invece utilizzato l’aggettivo “poroso”, atto a indicare la permeabilità del codice etico sia nel terreno della legge, che in quello dei negozi.

¹²¹ Si veda il commento di D. GALLETTI, secondo il quale “[l]’adozione di procedure interne atte a prevenire illeciti si sposa con il nuovo modo di intendere l’impresa alla luce della riforma del diritto societario del 2003, in termini di previsione degli scenari futuri e di programmazione dei risultati, ciò che favorisce (e talvolta impone) l’organizzazione dell’impresa non solo attraverso l’adozione di piani, ma anche mediante l’adozione di routines e procedure, che migliorano l’efficienza e favoriscono la verificabilità delle condotte gestorie (in *I modelli organizzativi nel d.lgs n. 231 del 2001: le implicazioni per la corporate governance*, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2006, p. 1).

¹²² Altra e ben diversa tipologia di regole deontologiche, sempre *normativizzate*, è quella contenuta nel D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante il *Codice di comportamento dei Dipendenti delle pubbliche amministrazioni* (in *Gazzetta Ufficiale* del 4 giugno 2013, n. 129, come previsto dall’art. 54 d.lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, modificato, a sua volta, dall’art. art. 1, comma 44, legge n. 190/2012 (c.d. Legge Severino). Si veda in dottrina B. G. MATTARELLA, *I codici di comportamento nelle pubbliche amministrazioni dopo il d. lgs. n. 80/98*, Ragusan, 2000, e A. RICCARDI, *Il codice di condotta nel sistema del lavoro pubblico contrattualizzato*, in *LPA*, 2002, n. 1, p. 89 ss.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

alternative; c) analizzare le conseguenze; d) prendere la decisione migliore; o di *routine* ossia, data la ripetitività dell'operazione, non è necessario alcun processo elaborativo. Il sistema di controllo invece racchiude gli "insiemi di strutture e processi di comunicazione che, facilitando la codifica e la diffusione delle informazioni all'interno delle organizzazioni, contribuiscono in tal modo al perseguimento di obiettivi e di sistemi articolati di azioni definiti dai diversi portatori di interessi aziendali attraverso processi di negoziazione che i sistemi stessi contribuiscono a regolare"¹²³.

Esso è costituito dall'infrastruttura organizzativa, ossia le relazioni gerarchiche, burocratiche ed i processi che compongono il progetto decisionale imprenditoriale, consistente nella definizione degli obiettivi individuati dall'impresa, dal loro raggiungimento e dalla relativa misurazione dei costi. Non manca, poi, un sistema di incentivi tramite il quale il lavoratore o il proprio gruppo di appartenenza sarà premiato per la *performance* realizzata.

Occorre successivamente analizzare non solo l'attività imprenditoriale ed il prodotto al fine di individuare le possibili criticità etiche, ma anche gli elementi operativi, territoriali e normativi di ogni area funzionale, individuando i relativi stakeholder coinvolti nell'azione imprenditoriale, la loro collocazione geografica e le possibili problematiche morali scaturenti nei loro rapporti con l'impresa.

Queste fasi risultano necessarie per l'elaborazione di un codice etico che sostenga l'impresa nel raggiungimento della propria mission, senza trascurare gli interessi dei soggetti coinvolti, anche a titolo di destinatari del *corpus* di regole, entro il suo raggio di azione.

L'astrattezza e la generalità della legge non appaiono, dunque, sempre adeguati ad assicurare l'effettivo perseguimento degli obiettivi propri di una impresa responsabilmente agente ed eticamente orientata nelle sue condotte.

¹²³ S. BERETTA, *Il controllo organizzativo: alla ricerca di un nuovo paradigma*, in F. Amigoni (a cura di), *Misurazioni d'azienda – Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 299.