

Matricola n. 5364

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA

Corso di Dottorato in Diritto del Lavoro

XVII Ciclo

**RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE
IMPRESE E CODICI ETICI**

Tesi di Dottorato in DIRITTO DEL LAVORO
Settore disciplinare: IUS/07

Relatore: Chiar.mo Prof.
ALBERTO PIZZOFERRATO

Coordinatore: Chiar.mo Prof.
GERMANO DONDI

Presentata da:
ANNA VALENTINA
D'ORONZO

Esame finale: anno 2006

INDICE-SOMMARIO

CAPITOLO I

La responsabilità sociale d'impresa nel contesto internazionale e europeo.

1. Inconciliabilità dell'etica e del profitto nelle tradizionali teorie sull'impresa (cenni).....	p. 1
1.1. L'evoluzione delle teorie sulla responsabilità sociale dell'impresa e il progressivo offuscamento della logica del profitto come scopo primario perseguito dall'impresa.....	p. 4
1.2. Critica alla teoria della <i>Business Ethics</i>	p. 10
2. La responsabilità sociale d'impresa: tentativi di definizione.....	p. 21
3. Le iniziative nell'ambito dell'Unione Europea: il Libro Verde.....	p. 23
4. Le iniziative a livello nazionale.....	p. 32
5. <i>Segue</i> . La discussione sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia. In particolare: il progetto del Governo italiano.....	p. 33
5.1. <i>Segue</i> : successive evoluzioni e ulteriori iniziative.....	p. 38
6. Gli strumenti di attuazione e misurazione della responsabilità sociale delle imprese: gli <i>standards</i> attuali.....	p. 40
6.1. <i>Social Accountability</i> 8000 (1997).....	p. 41
6.2. AA 1000 dell'ISEA (1999).....	p. 45
6.3. Progetto <i>Q-RES</i> (2001).....	p. 52
6.4. <i>Sustainability reporting guidelines</i> del GRI (1999-2000-2002).....	p. 55
6.5. La norma ISO 14001 (1996) e il regolamento EMAS 761/2001.....	p. 59
6.6. La <i>Vision</i> 2000.....	p. 61
6.7. Confronto tra gli <i>standards</i>	p. 63
6.8. Evoluzioni.....	p. 68

CAPITOLO II

I c.d. codici etici o di condotta.

1. Premessa.....	p. 70
2. Definizione.....	p. 72
2.1. <i>Segue</i> : il codice etico nella sua dimensione morfologica e il concetto di <i>stakeholders</i>	p. 75
2.2. <i>Segue</i> : il codice etico nella sua dimensione funzionale.....	p. 81
3. Contenuto tipico dei codici di condotta: <i>mission</i> , credo e codice in senso stretto.....	p. 84

CAPITOLO III

I codici di condotta c.d. interni.

1. L'elaborazione del codice etico.....	p. 88
2. Premessa metodologica circa il contenuto dei codici di condotta: analisi effettuata sulla base della differenziazione tra destinatari anche attivi e destinatari solo passivi.....	p. 92
2.1. I c.d. destinatari (anche) attivi: <i>a</i>) i dipendenti.....	p. 93
2.1.1. Salute e sicurezza.....	p. 98
2.1.2. Non discriminazione, pari opportunità, <i>privacy</i>	p. 100
2.1.3. Dignità morale nei luoghi di lavoro.....	p. 104
2.1.4. Formazione.....	p. 106
2.1.5. Coinvolgimento dei lavoratori e comunicazione integrata.....	p. 108
2.2. <i>b</i>) Azionisti, soci, investitori e finanziatori.....	p. 110
2.3. <i>c</i>) I collaboratori esterni dell'impresa: società collegate e controllate, fornitori, <i>partners</i> commerciali, <i>general contractor</i>	p. 114
2.4. I destinatari passivi: premessa.....	p. 116
2.4.1. <i>a</i>) Consumatori attuali e potenziali.....	p. 117
2.4.2. <i>b</i>) Utenti e clienti.....	p. 119
2.4.3. <i>c</i>) Comunità locali.....	p. 121
2.4.4. <i>d</i>) Pubblica Amministrazione.....	p. 124
2.4.5. <i>e</i>) Partiti politici e sindacati.....	p. 125
2.4.6. <i>f</i>) Concorrenti.....	p. 126

2.4.7. g) <i>Mass media</i>	p. 127
-----------------------------------	--------

CAPITOLO IV

I codici di condotta c.d. esterni.

1. Premessa: le iniziative a livello internazionale.....	p. 128
2. L'elaborazione, il contenuto e i destinatari dei codici di condotta c.d. esterni: particolarità.....	p. 130
3. Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1977 – 2000).....	p. 133
4. Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000).....	p. 140
5. Il <i>Global Compact</i> delle Nazioni Unite (2000).....	p. 144

CAPITOLO V

Natura giuridica ed efficacia.

1. Premessa.....	p. 149
2. Il codice di condotta come fonte tipica del diritto.....	p. 150
3. Il codice di condotta come fonte atipica del diritto.....	p. 154
4. Codici di condotta e efficacia obbligatoria.....	p. 162
5. Codici di condotta ed efficacia contrattuale.....	p. 165
5.1. <i>Segue: a)</i> Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra impresa e destinatari passivi.....	p. 166
5.2. <i>Segue: b)</i> Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra imprese affiliate e <i>partners</i> commerciali, impresa madre e destinatari passivi.....	p. 168
5.3. <i>Segue: c)</i> Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra prestatori di lavoro subordinato, impresa madre e destinatari passivi.....	p. 173

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	p.185
--	-------

Capitolo I

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL CONTESTO INTERNAZIONALE ED EUROPEO

1. Inconciliabilità dell'etica e del profitto nelle teorie economiche tradizionali (cenni). – 1.1. L'evoluzione delle teorie sulla responsabilità sociale dell'impresa e il progressivo offuscamento della logica del profitto come scopo primario perseguito dall'impresa. – 1.2. Critica alla teoria della *Business Ethics*. – 2. La responsabilità sociale d'impresa: tentativi di definizione. – 3. Le iniziative nell'ambito dell'Unione Europea: il Libro Verde. – 4. Le iniziative a livello nazionale. – 5. *Segue*. La discussione sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia. In particolare: il progetto del Governo italiano. – 5.1. *Segue*. Successive evoluzioni e ulteriori iniziative. – 6. Gli strumenti di attuazione e misurazione della responsabilità sociale delle imprese: gli *standards* attuali. – 6.1. *Social Accountability 8000* (1997). – 6.2. *AA 1000* dell'*ISEA* (1999). – 6.3. Progetto *Q-RES* (2001). – 6.4. *Sustainability reporting guidelines* del *GRI* (1999-2000-2002). – 6.5. La norma *ISO 14001* (1996) e il regolamento *EMAS 761/2001*. – 6.6. *La Vision 2000*. – 6.7. Confronto tra gli *standards*. – 6.8. Evoluzioni.

1. Inconciliabilità dell'etica e del profitto nelle tradizionali teorie sull'impresa (cenni).

Stando all'opinione di un eminente giurista, “la società è scossa da sussulti etici” che avrebbero ormai pervaso anche il campo dell'economia e delle professioni e più in generale delle attività orientate al profitto.¹ Questa intuizione, peraltro largamente

¹ RIOLO F., *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Edibank, Milano, 1995, 77.

condivisa,² si pone tuttavia in contrasto con le più tradizionali teorie economiche sull'impresa, secondo cui etica e profitto sono due termini necessariamente in conflitto: quest'ultimo infatti presuppone lo sfruttamento, la competizione, la sopraffazione del dipendente o del concorrente più debole.³

Senza pretendere di ripercorrere in questa sede l'ampio dibattito in materia di rapporti tra etica e economia d'impresa, ci si limita ad accennare brevemente ad alcune contrapposte opinioni, incentrate sul ruolo dell'impresa nella società.

Nell'accezione che qui interessa, va notato che fino alla metà del ventesimo secolo, il rapporto tra le imprese e la società civile è improntato su tre filoni interpretativi. Il primo, enunciato da Charlie Wilson, l'allora presidente della General Motors, è rappresentato dalla massima secondo cui "ciò che è buono per la General Motors, va bene per il Paese", il che sottintende che l'unico obbligo sociale dell'impresa industriale è quello di servire in modo fedele i suoi clienti. Il secondo, basato sulle teorie di Adam Smith, è che "si serve il pubblico nel modo migliore quando la ricerca del profitto è condotta con i minimi valori possibili da parte della società".⁴ La terza proposizione, efficacemente rappresentata dal pensiero di un autorevole economista, studioso della problematica in oggetto, è "lo scopo degli affari è fare affari".⁵ Secondo quest'ultima accezione, in particolare, il contrasto tra i due termini deriverebbe direttamente dal ruolo occupato dall'impresa all'interno della società capitalistica e dagli obiettivi al raggiungimento dei quali essa è preposta. Più

² Cfr. per tutti SACCONI L., BALDIN E., *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*, sul sito internet www.aidp.it, 2002; CARRIERO G., *Le fonti negoziali del diritto nel settore bancario e finanziario*, in *Foro It.*, 2000, V, 88.

³ AA.VV., *Etica & Società*, in *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, sul sito internet <http://www.ermes.it/sinergie/art2.html>.

⁴ L'osservazione è ripresa da ANSOFF H., *La strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1984, 3.

⁵ FRIEDMAN M., *The Social Responsibilities Of Business Is to Increase Its Profits*, in *The New York Magazine*, 13 settembre 1970, 33 e *Capitalismo e libertà*, Studio Tesi, Pordenone, 1987, 207.

precisamente, obiettivo dell'impresa – e ragione della sua esistenza – è quello di utilizzare le proprie risorse e svolgere le attività necessarie al fine di massimizzare i propri profitti – producendo così ricchezza e lavoro – sia pur nel rispetto dei limiti legali e delle consuetudini proprie del sistema capitalistico.

Sotteso al pensiero dello studioso è l'idea che la giustizia delle azioni di ciascun attore sociale – dunque anche dell'impresa – debba essere misurata attraverso un criterio di efficienza: giusta è dunque l'azione utile a servire al meglio il proprio scopo, indipendentemente dalle conseguenze che l'azione medesima comporta con riferimento a fini ulteriori e diversi rispetto a quelli che sono assegnati al soggetto agente. Lo scopo dell'impresa, in particolare, sarebbe quello di perseguire il proprio interesse, così da realizzare il maggior incremento possibile della ricchezza collettiva; mentre gli unici doveri a cui essa deve attenersi sono quelli previsti dal sistema capitalistico o con esso compatibili.⁶ Diversamente, qualora cioè l'impresa intendesse assumere dei fini che non le sono propri, non solo risulterebbe vanificato il suo stesso scopo, rendendosi imperfetta la massimizzazione del profitto, ma si produrrebbero effetti negativi ancora più pervasivi a danno dell'intera collettività. Difatti, secondo la ricostruzione dell'autore, l'intervento o l'iniziativa dell'impresa per fini esterni all'attività economica comporterebbe necessariamente una distrazione delle risorse e degli sforzi imprenditoriali nonché l'assunzione di una responsabilità non sostenibile da parte di un soggetto che non dispone dell'esperienza e della formazione adeguata al perseguimento di scopi altri rispetto a quelli che le sono propri.⁷

⁶ Ancora FRIEDMAN M., *Capitalismo e libertà*, cit.: visto che il profitto è un indicatore sintetico di efficienza allocativa, massimizzarlo significa utilizzare al meglio risorse che sono scarse e quindi operare per il bene comune.

⁷ In particolare, secondo FRIEDMAN M., *Capitalismo e libertà*, cit., “la sostituzione di considerazioni di ordine politico o sociale a quelle strettamente economiche, risulta essere un ostacolo all'allocazione razionale delle risorse, e ciò a lungo andare non può che ridurre l'efficienza economica”.

Nell'attività di impresa, dunque, la funzione economica è di per sé anche sociale e si realizzerebbe attraverso il raggiungimento del più elevato profitto possibile. Il profitto, a sua volta, costituirebbe la prova che il valore prodotto e destinato alla società è maggiore di quanto l'azienda abbia sottratto alla società medesima in termini di risorse, in quanto l'*output* risulti maggiore dell'*input* e si realizzi dunque un aumento finale di valore.⁸

In definitiva, l'eventuale vocazione dell'impresa ad allargare il suo impegno oltre il confine del proprio interesse economico produrrebbe un pericoloso effetto di distorsione delle dinamiche di mercato, il cui punto di equilibrio è invece normalmente assicurato dalla combinazione tra il perfetto operare dei meccanismi economici e le previsioni legislative che limitano l'attività di impresa.⁹

1.1. L'evoluzione delle teorie sulla responsabilità sociale dell'impresa e il progressivo offuscamento della logica del profitto come scopo primario perseguito dall'impresa.

Le teorie cui si è fatto cenno, peraltro largamente condivisibili e tuttora attuali, risalgono a un periodo in cui dominava il modello della centralità dell'impresa e della libera concorrenza, ritenuto il modello ottimale per raggiungere l'obiettivo di un rapido sviluppo economico; in cui eventuali controlli o vincoli di natura giuridica e sociale erano visti come distruttivi dell'efficienza della libera impresa; e in cui i criteri di gestione della stessa si ispiravano esclusivamente al raggiungimento del

⁸ “L'impresa, puntando al massimo profitto, riesce a produrre effetti positivi per l'intera collettività che dalla stessa riceve beni, servizi, ricchezza e occupazione. Il profitto diventa, per tanto, il misuratore non solo del valore economico ma anche di quello sociale dell'attività aziendale”. Così MALAVASI A., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. cooperazione*, 2000, 156.

⁹ Ancora MALAVASI A., *La responsabilità sociale dell'impresa*, cit., 171, sostiene la “amoralità” delle questioni economiche, intesa come inutilità di inserire nel mondo manageriale principi etici, dato che già il mercato produce di per sé il massimo possibile di benefici economico-sociali.

maggior profitto possibile. In quegli anni la domanda di beni superava l'offerta e la sicurezza del posto di lavoro rappresentava l'aspirazione più alta di gran parte della popolazione attiva.¹⁰

Nonostante l'apparente ineccepibilità della ricostruzione di Friedman – evidentemente derivante da un'impostazione improntata al relativismo, al pragmatismo, all'utilitarismo e all'individualismo¹¹ – si assiste a un processo culturale in cui l'etica penetra sempre più nei rapporti economici e giunge progressivamente da un lato a modificare la percezione del ruolo dell'impresa all'interno della società contemporanea e dall'altro, conseguente, a dirigerne l'azione.

La novità degli ultimi decenni è infatti che, accanto a teologi, moralisti, giornalisti e politici che hanno sempre usato l'etica come vaglio critico del mondo imprenditoriale, ora anche il *management* aziendale e gli imprenditori si stanno interessando alla questione della “morale”.¹²

Questo mutamento è, dal punto di vista sociale, riconducibile al miglioramento delle condizioni generali di vita, al raggiungimento di un livello generale di benessere nei paesi capitalisti dopo la seconda guerra mondiale e soprattutto all'emersione di un generalizzato sentimento di insofferenza nei confronti degli eccessi del mondo industriale¹³ che ha progressivamente indotto a una critica del ruolo delle imprese e alla imposizione di una serie di vincoli e pressioni da parte non solo dei governi ma anche dei consumatori. In particolare, alla base di questo mutamento vi è la presa di coscienza, da parte della collettività, dell'impatto sociale dell'attività degli organismi produttivi, determinata dalla conoscenza di alcuni gravi episodi di corruzione e illegalità.

¹⁰ Ancora MALAVASI A., cit., 201.

¹¹ HOFFMAN M., *L'Etica degli affari negli Stati Uniti, passato e futuro*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1998, 2; SACCONI L., *Etica degli affari: linguaggio, teorie, problemi e argomenti*, in *Etica degli affari*, 1998, 1.

¹² ANSOFF H., *La strategia sociale dell'impresa*, cit., 41.

¹³ Ancora ANSOFF H., *La strategia sociale dell'impresa*, cit., 6.

Nell'esperienza nordamericana, ove il dibattito sulla tematica della responsabilità di impresa si è diffuso prima che altrove, sono stati infatti proprio gli scandali avvenuti negli anni Settanta e Ottanta – che hanno visto coinvolti molti dirigenti delle più importanti imprese statunitensi in reati di vario tipo¹⁴ – a determinare reazioni dirette a ripristinare l'immagine e la reputazione delle imprese, fortemente intaccate presso l'opinione pubblica. In questo senso, si segnalano in particolare le *U.S. Sentencing Commission's Guidelines* del 1991 che hanno fissato un meccanismo di quantificazione della pena applicabile ai c.d. *federal crimes* strettamente dipendente dalla natura del reato e dal *culpability score* (punteggio di colpevolezza), misurabile tenendo conto del programma di prevenzione dei reati disposto dalla impresa (*prevention plan*) e da altri fattori quali la denuncia del reato per iniziativa della impresa stessa o la collaborazione con le autorità indaganti.¹⁵

È interessante sottolineare come questo primo tentativo di responsabilizzare la condotta imprenditoriale avesse natura prevalentemente e schiettamente utilitaristica: da un lato esso era esplicitamente finalizzato al salvataggio della reputazione dell'impresa, indispensabile ai fini del suo successo economico; dall'altro era realizzato, in sostanza, attraverso l'incentivazione di una "buona condotta" che avrebbe poi portato ad una sorta di "sconto di pena", pur in presenza del reato.

Invece, come si vedrà, nelle evoluzioni teoriche della materia del comportamento responsabile dell'impresa, tale logica risulta progressivamente offuscata: si parla

¹⁴ Si va dai reati per *price-fixing* (pratiche monopolistiche illegali) a quelli per l'uso di informazioni nel mercato finanziario, a quelli relativi a tangenti per l'acquisizione di commesse e di contributi illegali ai partiti politici, a quelli per violazione delle leggi sull'ambiente, delle norme igieniche e di sicurezza ecc. Per maggiori riferimenti si rinvia a BENSON G.C.S., *Codes of Ethics*, in *Journal of Business Ethics*, 1989, 8; VOGEL D., *La globalizzazione dell'etica degli affari: il primato resta americano*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1993, 2.

¹⁵ Le *guidelines* prevedono anche le caratteristiche che devono figurare in un efficace programma di prevenzione. Per una più esauriente descrizione del meccanismo si veda RIOLO F., cit., 40 ss.

sempre meno della condotta che le imprese dovrebbero tenere perché non ne risulti intaccata la propria reputazione (e quindi il proprio vantaggio in termini economici) o perché ciò rappresenta una possibile convenienza per l'impresa stessa (come è in sostanza l'attenuazione del meccanismo punitivo ad opera dei pubblici poteri) e sempre più del comportamento che esse dovrebbero tenere di per sé, in quanto membri della società civile.

Si tace, invece, con riguardo al motivo per cui l'impresa dovrebbe tenere un comportamento responsabile.

Così, dapprima, nella letteratura nordamericana fiorisce, durante gli anni Cinquanta, un filone di pensiero (*Corporate Social Responsibility*) – apparso come secondario, e poi nutrito nel corso del tempo – volto ad approfondire gli obblighi delle imprese esorbitanti le classiche funzioni della produzione e distribuzione dei beni e dell'ottenimento del maggior profitto possibile.¹⁶ All'imprenditore è chiesto, in particolare, di non limitarsi a generare profitti, ma di “fare prodotti, di farli bene, con giusto profitto ma nell'interesse della collettività”.¹⁷ In altre parole, il profitto non è più visto come il fine unico dell'operato dell'impresa, ma anche come un mezzo necessario alla realizzazione del benessere sociale generale, con ciò intendendo che l'operato dell'impresa va valutato globalmente, alla luce non solo della qualità dei beni e servizi offerti, ma anche dell'inquinamento atmosferico e del suolo prodotto, della produzione di lavoro, delle strutture organizzative, dei dividendi e di tutto quello che essa proietta nel contesto sociale e istituzionale.¹⁸

¹⁶ EPSTEIN E., *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, in *California Management Review*, 1987, 3, 104.

¹⁷ MARZIANTONIO R., MARI L.M., *Il bilancio sociale tra prassi e teoria*, in *G&M Strategia d'Immagine*, 1999, 13.

¹⁸ In fondo, con riferimento ai principi della nostra Costituzione, l'art. 41 sancisce sì che “l'iniziativa economica privata è libera”, ma anche che essa non possa “svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana” e aggiunge che “l'attività economica deve essere indirizzata e coordinata a fini sociali”.

In sostanza questa scuola di pensiero, pur non dimenticando lo scopo primario dell'impresa, auspicava che essa si accollasse l'obbligo di partecipare e incoraggiare il progresso sociale e culturale attraverso l'impiego delle proprie risorse, guardando oltre la mera prospettiva degli obiettivi economici e finanziari. Le imprese venivano dunque invitate a compiere azioni che contribuissero a eliminare o prevenire le iniquità sociali e a promuovere lo sviluppo della collettività non solo nello svolgimento delle attività tipiche relative alla gestione dell'impresa,¹⁹ ma anche all'esterno di essa e per questioni di rilevanza esclusivamente civile, neppure direttamente riconducibili all'attività imprenditoriale normalmente svolta.²⁰ In altre parole ad esse si richiedeva di comportarsi non solo in modo socialmente responsabile, ma anche in modo socialmente attivo e disponibile.

A livello pratico, i suggerimenti offerti da questa teoria si tradussero in iniziative di mera facciata per il miglioramento della reputazione e dell'immagine dell'impresa, per nulla incline alla revisione degli obiettivi o alla promozione di una cultura improntata ai valori emergenti o socialmente condivisi.²¹ Gli interventi in campo sociale, insomma, si esaurivano in singole operazioni strategiche, affatto ispirate a una reale sensibilità rispetto ai valori della società né tantomeno collegate a una logica di fondo da perseguire continuativamente.

Successivamente, a partire dall'inizio degli anni Settanta, il tema della responsabilità sociale venne ulteriormente approfondito e studiato dagli autori

¹⁹ Ad esempio, adottando politiche di assunzioni vantaggiose per i soggetti deboli, migliorando le condizioni lavorative dei dipendenti, promuovendo canali di formazione professionale o evitando un uso inefficiente delle risorse o pratiche inquinanti ecc. Per l'approfondimento di questo filone si veda DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993, 105, ove anche ulteriori riferimenti bibliografici.

²⁰ Ad esempio partecipando a iniziative culturali o benefiche o finalizzate al miglioramento dell'ambiente sociale ecc.

²¹ FREDERICK W.C., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Press, Greenwich, 1987, 145.

statunitensi che diedero vita alla c.d. *Corporate Social Responsiveness*.²² Questa evoluzione sosteneva l'esigenza di un più profondo mutamento dell'impresa, le cui strategie avrebbero dovuto porsi in totale sintonia con gli interessi collettivi e in particolare con i valori sociali, politici, culturali e ambientali.²³ Anche in questo caso, tuttavia, non si arrivava ancora a formalizzare dei valori o dei principi etici da diffondere lungo tutta la struttura organizzativa, dal vertice alla base, e capaci una volta per tutte di fornire un indirizzo sulle linee di comportamento da seguire anche in casi mai affrontati in precedenza. Piuttosto si trattava di un'impronta che, in ossequio alle logiche economiche, solo i vertici potevano gestire, attraverso la comprensione delle esigenze sociali e la formulazione della risposta o della strategia più appropriata, cui seguiva l'imposizione di regole alla base organizzativa. Si trattava, dunque, della predisposizione di nuovi ordini ad opera dei vertici aziendali, in vista del tornaconto economico; mentre non vi era nessun interesse a diffondere una cultura etica e a verificarne la reale condivisione da parte della comunità aziendale.²⁴

Il processo di offuscamento degli scopi economici dell'impresa a favore dei valori sociali si manifesta invece apertamente nella seconda metà degli anni Ottanta, con l'avvio della riflessione della comunità scientifica su una vera e propria etica d'impresa (*Business Ethics*), basata su un sistema di principi morali atti a regolare il comportamento dell'impresa nel suo complesso e dei singoli individui che in essa e per essa operano.²⁵

²² Per maggiori approfondimenti si veda DI TORO P., cit., 109; ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston Publishing Company, VA, 1976.

²³ EPSTEIN E., *Dimensions of Corporate Power*, in *California Management Review*, 1974, 46.

²⁴ FERRARIO M., *Una formazione all'etica: benvenuta, purchè...*, in *L'impresa*, 1988, 4, 157.

²⁵ DE GEORGE R., *L'Etica degli affari di fronte al futuro*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1993, 4; CODA V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in *Finanza*,

La differenza fondamentale rispetto agli orientamenti precedentemente descritti risiede sostanzialmente nella asserita necessità di elaborare un sistema di principi esplicitamente assunti e promossi come valori ispiratori delle politiche dell'impresa. Più specificamente, non si trattava della mera esplicitazione delle strategie perseguite dall'azienda o di un rigido insieme di regole alle quali prestare obbedienza,²⁶ quanto piuttosto della diffusione di una serie di *input* che avrebbero dovuto costituire il punto di riferimento “per lo svolgimento di analisi e valutazioni etiche sugli obiettivi, sui piani e sulle scelte inerenti alla gestione dell'impresa”²⁷ e dunque stimolare una continua riflessione sul significato e sulle conseguenze delle azioni.²⁸

Si supponeva infatti che il complesso di principi di orientamento etico, una volta interiorizzato, avrebbe dovuto di per sé fungere da guida generale da applicare alle singole e svariate ipotesi concrete in cui può trovarsi a versare ciascun soggetto agente per o nell'impresa, senza necessità di continue precisazioni, regole, norme o comandi ad opera dei vertici aziendali. Ciò che si richiedeva era, in definitiva, un mutamento interno, in senso appunto etico, della struttura imprenditoriale, e non semplicemente l'assunzione di un atteggiamento opponibile all'esterno e finalizzato a un mero accreditamento presso l'opinione pubblica.

1.2. Critica alla teoria della *Business Ethics*.

Pur nella variabilità degli approcci, i sostenitori della *Business Ethics* giustificano tale teoria riconducendola sostanzialmente all'evoluzione della società civile nella quale l'impresa si inserisce.

Marketing e Produzione, 1985, 2, 29; in realtà, alcune intuizioni in questo senso si ritrovano già in ONIDA P., *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1971, 126.

²⁶ MCCOY C., *Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, Pitman, 1985, 73.

²⁷ VELASQUEZ M., *Business Ethics: concept and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice, 1982.

²⁸ MCCOY C., cit., 41.

Nell'opinione di alcuni autori, l'impresa, non è una realtà monodimensionale,²⁹ ma rappresenta un "organo elementare di un più vasto organismo sociale",³⁰ all'interno del quale essa vive e da cui inevitabilmente dipende; la cui attività è interconnessa con "le numerose altre dimensioni del vivere collettivo"³¹ e alla quale è richiesto, non diversamente dagli altri attori sociali, il rispetto dei valori che sono alla base della convivenza della società cui appartiene.³²

Altro filone interpretativo fa ricorso alla teoria del contratto sociale: si tratta di una sorta di contratto ideale tra gli individui appartenenti a una medesima collettività, il cui compito è quello di dettare le regole per la legittimazione e la realizzazione dei diritti dei consociati e che esplica i suoi effetti nei rapporti tra la società e ognuno dei suoi membri.³³ Coloro che vedono in questi termini il rapporto tra impresa e ambiente tendono a spiegare le nuove responsabilità dell'impresa facendo leva sul mutamento e sull'evoluzione dei contenuti del patto sociale originario, ai quali l'impresa deve adeguarsi se vuole ottenere la legittimazione degli altri consociati e conservare il proprio spazio vitale.³⁴

Si tratta di ricostruzioni entrambe condivisibili, ma che, a ben vedere, rischiano quasi di diventare pleonastiche, se si considera che esse si limitano a giustificare e a spiegare il tentativo di responsabilizzazione dell'attività di impresa, ma che – pur privilegiando l'aspetto etico e non facendo parola dello scopo ultimo cui l'attività d'impresa è specificamente finalizzata, che è in definitiva quello di accumulare profitto – non hanno una forza persuasiva tale da riuscire a negare all'impresa

²⁹ DI TORO P., cit., 47.

³⁰ FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, 7; cfr. anche CATTURI G., *Lezioni di Economia Aziendale. L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*, Cedam, Padova, 1984, I, 565.

³¹ DI TORO P., cit., 47.

³² FREDERICK W.C., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, cit., 13.

³³ SACCONI L., BALDIN E., *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*, cit.

³⁴ RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988, 15.

medesima un ruolo funzionale al ritorno economico, né forniscono plausibile spiegazione del motivo per cui essa dovrebbe ispirare la sua azione a una logica estranea a tale suo scopo specifico.

Cosicchè la teoria in esame è senza dubbio accettabile, a patto però di darne una ricostruzione realistica e quindi di sdrammatizzarne alcune affermazioni; tuttavia, così facendo, essa nulla riesce ad aggiungere alle altre teorie precedentemente esaminate, almeno in termini di realizzabilità effettiva.

In altre parole, ben venga, certamente, la diffusione e la promozione ad opera della comunità scientifica, di una filosofia che rechi la sua approvazione per l'uomo-imprenditore che, in virtù di una sua particolare attitudine o propensione per le istanze sociali, decida di diffondere valori e imporne il rispetto all'interno della sua impresa; ma che ciò non sia confuso con i doveri dell'impresa in sè.

Da questo punto di vista, dire che il ruolo dell'impresa non è scindibile dalle conseguenze che la sua azione proietta all'interno della società civile ³⁵ non è un contributo di grosso rilievo, quanto piuttosto una osservazione scontata e che, comunque, nulla toglie al fine primario dell'impresa stessa. È chiaro, infatti, che facendo essa parte di un contesto sociale ed essendovi inserita, dovrà intessere rapporti di carattere il più possibile stabile, continuativo e durevole con i suoi interlocutori (c.d. *stakeholders* ³⁶) e tener conto dei principi condivisi dalla comunità di riferimento ³⁷; ma ciò non tanto perché sia obbligata a condividerne e accettarne i

³⁵ CAMENISH P.F., *Business Ethics: On Getting to the Hearth of the Matter*, in JONES D.J. (a cura di), *Business, Religion, and Ethics. Inquiry and Encounter*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982, 202 sottolinea come ad esempio, "l'uso cosciente di risorse non rinnovabili per l'ottenimento di un prodotto per il solo gusto del profitto immediato è un tragico disservizio alla comunità sociale".

³⁶ Sul concetto di *stakeholders* v. cap. II, § 2.1.

³⁷ GABROVECH MEI O., *Economia, etica e valori d'impresa*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993, I, 672, ove si evidenzia la necessità dell'impresa di prevenire le turbolenze e gestire la conflittualità tra gli attori sociali. In questa prospettiva v. anche HIRSCH F., *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano, 2001, 171, che spiega

valori (circostanza che può anche non verificarsi), ma a ragione del fatto che il suo successo e la sua stessa sopravvivenza risultano strettamente collegate o addirittura dipendenti dal suo grado di integrazione sociale e dalla sua capacità di non entrare in rotta di collisione con altri interessi e dinamiche socialmente rilevanti. In altre parole, è chiaro che (anche) delle variabili sociali l'impresa debba tener conto, dato che il suo successo dipende (anche) necessariamente e direttamente dalla misura del gradimento sociale delle sue *performances* e dal rispetto dei valori rilevanti per l'ambiente in cui opera; diversamente, la moltiplicazione delle tensioni e l'ostilità dell'ambiente sociale – e di conseguenza la perdita di prestigio e di potere dell'impresa sul mercato – rappresentano molto più che una semplice eventualità.³⁸

In questo senso, ben può dirsi che “l'impresa non è soltanto un organismo a dimensione economica, ma anche sociale e politica”³⁹ e che lo svolgimento dei suoi compiti provoca “inevitabili ripercussioni (...) sul tessuto sociale”;⁴⁰ in questa chiave di lettura risulta peraltro chiaro il motivo per il quale si è tentato di conferire all'impresa una nuova dimensione culturale, trascendente il carattere strettamente economicistico e tendente a inglobare i valori morali della collettività con essa interagente.

che la ricerca dell'interesse individualistico non è il mezzo migliore per soddisfare la scelta individuale, poiché la soddisfazione che ognuno ricava dai propri beni dipende sempre più non solo dal consumo personale, ma anche dal consumo altrui (ad esempio, la qualità dell'aria che respiriamo dipende dal contributo che ognuno dà alla battaglia contro l'inquinamento). Da ciò ne desume che per evitare una concorrenza destinata all'insuccesso le persone debbano coordinare i loro obiettivi, abbandonando la competizione isolata.

³⁸ CODA V., *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino, 1988, 162.

³⁹ CATTURI G., *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989, 169.

⁴⁰ TERZANI S., *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova 1989, 258; DALLE F., BOUNINE J., *La coscienza sociale dell'impresa*, Isedi, Milano, 1976, 40.

Non si condivide, invece, l'affermazione secondo la quale essa "non è finalizzata esclusivamente all'ottenimento di risultati di natura economica".⁴¹ Infatti è certamente vero che "nell'attuale contesto socio-culturale, il successo dell'impresa non è più misurato solo sulla base della valutazione della qualità del prodotto offerto, ma su una serie di altri fattori, tra i quali, specificamente, la sensibilità a certe istanze sociali e il rispetto di elevati *standards* operativi",⁴² ma ciò non si ritiene possa incidere sul fine ultimo cui l'attività è pur sempre diretta.

Da altri autori,⁴³ è stato sostenuto che l'assunzione di valori etici rappresenterebbe una vera e propria necessità per le imprese: queste infatti avrebbero bisogno di valori morali cui ispirare la propria azione poiché operano – si è detto probabilmente con un pizzico di retorica – in condizioni più difficili rispetto al passato e in presenza di una concorrenza più agguerrita, dovuta all'accresciuta complessità del contesto in cui si trovano inserite, caratterizzato da un maggior numero di variabili e, specificatamente, dall'aumentata velocità dei fenomeni economici, dal numero sempre maggiore di interlocutori, nonché dalle aspettative di vario tipo che su di esse vengono a scaricarsi.⁴⁴

Da questo punto di vista, è vero che il numero sempre più elevato dei soggetti a vario titolo e in diversa misura interessati alle attività economiche – e gli interessi spesso contrastanti di cui risultano portatori – accresce le difficoltà dell'impresa nella scelta della linea di condotta da tenere, intaccandone l'equilibrio e la stabilità.

Difatti: "...abbiamo interessi specifici dei detentori del capitale di rischio, dei finanziatori, dei fornitori, dei clienti, dei lavoratori, dell'erario, oltre agli interessi di ordine più generale della comunità socio-politica in cui l'azienda trova inserimento.

⁴¹ TERZANI S., *Introduzione al bilancio d'esercizio*, cit., 257.

⁴² FERRERO G., *Impresa e management*, cit., 8.

⁴³ DEMATTE' C., *Interpretare e vivere la complessità*, in *Economia e Management*, 1990, 15, 5; PRESUTTI E., *Etica degli affari come sfida per l'impresa*, in *Etica degli affari*, 1990, 2, 68.

⁴⁴ SORCI C., *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè, Milano, 1984, 11. Si veda anche la (parziale) contestazione di DI TORO P., cit., 1 ss.

Tutti questi interessi convergono sull'azienda, ma non sempre convergono tra loro, anzi, più spesso sono in conflitto (...). Così 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 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 economie (...).”⁴⁵

Di fronte a una tale consistenza, potenzialmente smisurata, di interlocutori e interessi, si comprende come l'impresa possa trovarsi nella condizione di dover contemporaneamente fronteggiare controparti sociali che desiderano risposte e comportamenti differenti e come una scelta non corrispondente a quella attesa possa portare una conflittualità che intacca il suo rapporto con uno o più interlocutori. Si potrebbe trattare, a titolo di esempio, di dover scegliere tra il livello qualitativo o le caratteristiche del prodotto offerto e l'ammontare delle retribuzioni dei dipendenti; oppure tra coinvolgimento dei dipendenti nella formulazione delle strategie e la celerità delle decisioni; o tra il tempo investito nella produzione e il margine di profitto.⁴⁶

La *Business Ethics*, per risolvere questo genere di situazioni, suggerisce il rigoroso e costante rispetto dei valori scelti – supponibilmente tra loro ordinati in gerarchia, secondo una particolare scala di priorità – i quali forniranno di per sé una risposta diretta a privilegiare un determinato comportamento piuttosto che un altro, orientando tutte le risposte nei confronti dei diversi interlocutori e conferendo ai comportamenti dell'impresa un'intrinseca e prevedibile coerenza.

⁴⁵ SORCI C., *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, cit., 8.

⁴⁶ MCCOY C., cit., 1985, 8.

Anche in questo caso non si riesce a cogliere il senso “etico” del contributo della *Business Ethics*, laddove invece, in questo genere di situazioni, è intuitivo che l’impresa (in generale, e non solo quella che si ispiri a principi morali, come invece vorrebbero i teorici della *Business Ethics*) non potrà certamente fondare le sue scelte su valutazioni opportunistiche che rispecchino l’alleanza con lo *stakeholder* che risulti essere attualmente più utile, né potrà ragionevolmente fornire risposte tra loro incoerenti. Così facendo, infatti, essa porrebbe in essere un comportamento assolutamente controproducente per la sua esistenza, poiché, a inganno scoperto, risulterebbe evidente il tentativo di raggirare e manipolazione dell’interlocutore.

Alla luce di queste considerazioni appare chiaro che il comportamento socialmente responsabile dell’impresa sia intimamente motivato non dal reale perseguimento di valori morali condivisi dall’ambiente sociale, quanto piuttosto dall’esigenza di ottenere la legittimazione collettiva necessaria alla sopravvivenza dell’impresa e al conseguimento del maggior risultato economico possibile. Non ci si trova dunque in presenza di una vera e propria scelta etica e moralmente orientata, ma di un’operazione tattica volta a accattivarsi i consumatori per ottenerne un tornaconto economico.

Quantomeno cedendo all’ovvia considerazione che nessuna impresa può sperare nella sopravvivenza senza il conseguimento di risultati economici soddisfacenti e senza la realizzazione di un minimo profitto, i sostenitori della *Business Ethics* hanno tentato di enucleare obiettivi ulteriori perseguiti dalle imprese moderne e ispirate a valori morali. In particolare, con una ricostruzione decisamente utopistica, si è cercato di dimostrare che il profitto non costituisce l’unico movente dell’agire aziendale e che anzi, in qualche caso, esso possa addirittura essere un obiettivo meramente strumentale al perseguimento di altre priorità.⁴⁷ Al riguardo si è ad esempio sostenuto che altri moventi possono essere rappresentati dal desiderio di svolgere il proprio lavoro in un ambiente tranquillo, onesto, corretto, che apporti

⁴⁷ CASSANDRO P.E., *Il profitto dell’impresa mezzo e non fine*, in *Dirigenti Industria*, Egea, Milano, 1969, 11.

soddisfazioni personali ulteriori rispetto a quelle di carattere meramente economico; oppure dall'opportunità di potersi relazionare con soggetti altamente qualificati, così da poterne ottenere un accrescimento del proprio livello culturale e professionale; oppure che il movente personale principale possa rinvenirsi nel desiderio di sfruttare le possibilità e i mezzi messi a disposizione dall'azienda per poter realizzare un prodotto di fattura e qualità superiore alla media, in modo da riscuotere la stima e il riconoscimento sociale; o ancora nella possibilità di poter mettere alla prova e migliorare le proprie competenze.⁴⁸

Da questo punto di vista, dunque, il perseguimento dell'ottimo economico non costituirebbe più l'unico scopo dell'impresa, ma ad esso si affiancherebbero, in una visione sinergica e complementare, altre e diverse finalità.⁴⁹ L'intento è dunque quello di accreditare l'immagine di una impresa "multiobiettivo"⁵⁰ che, oltre al rendimento economico, promuove la qualità del prodotto e della produzione e sostiene i valori comunemente sentiti dall'ambiente che la circonda. Del resto, si afferma, il consumatore ormai valuta la qualità del prodotto non solo sulla base del suo buon funzionamento e dell'idoneità all'uso, ma anche valutando l'affidabilità tecnica e morale dell'impresa che lo offre.⁵¹

Per quanto debba ammettersi che, in generale, la cultura dell'impresa sia determinata dai valori assunti, consapevolmente o meno,⁵² dagli individui che operano per suo conto e in suo nome, non si può omettere di rilevare che le motivazioni personali, non orientate al profitto, dei singoli membri dell'organizzazione non modificano né distolgono l'impresa complessivamente considerata dai suoi fini. Del resto anche le decisioni finali dell'impresa che

⁴⁸ DI TORO P., cit., 148.

⁴⁹ Ancora DI TORO P., cit., 155.

⁵⁰ MATA CENA A., *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, sul sito internet <http://www.dea.unibo.it/italiano/chi-siamo>, 2004.

⁵¹ PRESUTTI E., *Etica degli affari come sfida per l'impresa*, cit. 70.

⁵² STURM D., *Assessing the Sun Company's Ethical Condition: Voices from Within*, in JONES D.J. (a cura di), cit., 1982, 174.

concretizzano un'azione deliberata in seguito alla valutazione dei valori cui essa si ispira, pur riflettendo quella che viene definita la “cultura d'impresa” – cioè il suo modo di valutare, riflettere, agire – non si identifica necessariamente con la posizione che sarebbe stata assunta dai singoli membri che la compongono, individualmente considerati.

Ugualmente poco convincenti sembrano quelle esemplificazioni dirette a ricondurre le finalità prioritarie dell'impresa al desiderio di preservare una produzione tradizionale o di continuare una tradizione familiare; ipotesi rispetto alle quali, secondo i sostenitori della *Business Ethics*, il profitto assumerebbe un ruolo di secondo piano, strumentale rispetto allo scopo assunto come primario.⁵³ Anche in queste ipotesi è opportuno rilevare che le motivazioni soggettive che inducono allo svolgimento di una determinata attività non coincidono necessariamente con il fine ultimo dell'attività medesima che è e rimane il profitto. Tra l'altro, lo svolgimento di un'attività d'impresa, pure motivata da nobili valori, in assenza di un profitto quantomeno minimo, potrebbe addirittura essere considerato eticamente discutibile dal punto di vista sociale e per gli stessi criteri dettati dalla teoria che qui si critica, nella misura in cui essa non comporti un accrescimento del benessere collettivo o ne provochi un depauperamento. Si pensi, a titolo di esempio, a una coltivazione non solo non particolarmente sfruttabile dal punto di vista economico, a causa di una bassa richiesta di mercato, ma che richieda anche ingenti quantitativi di acqua in una zona colpita da siccità. E' chiaro che, se è corretto il ragionamento finora condotto in merito al ruolo sociale dell'impresa, anteporre e far prevalere la motivazione individuale all'interesse collettivo equivarrebbe a isolare l'impresa dal contesto sociale di riferimento e concepirla quindi come una monade con scopi e finalità a sé, del tutto estranei ai fini sociali.

Più persuasive e realistiche, invece, appaiono le teorie secondo cui l'impresa potrebbe affiancare all'obiettivo del profitto nel breve periodo degli obiettivi a lungo termine, il cui raggiungimento è subordinato alla realizzazione di risultati parziali

⁵³ DI TORO P., cit., 155.

intermedi. ⁵⁴ A titolo di esempio, l'impresa potrebbe decidere di dedicare un certo lasso di tempo, anche non breve, per conquistare e/o consolidare una posizione sul mercato o per realizzare un risultato utile allo sviluppo, all'espansione dell'azienda e al miglioramento delle sue *performances*. Anche in queste ipotesi, tuttavia, non può sostenersi che tali obiettivi siano fini a sé stessi e non indirizzati a realizzare, sia pure nel corso del tempo e non nell'immediato, un risultato finale di tipo economico.

Sembra allora di poterne dedurre che l'ispirazione etica non costituisce un obiettivo a sé stante dell'impresa, quanto piuttosto un mezzo per il conseguimento dei suoi obiettivi. Come si è tentato di spiegare, infatti, le tensioni e i conflitti tra impresa e ambiente sono fattori che influenzano negativamente l'immagine dell'impresa e che si ripercuotono sull'equilibrio generale della stessa. Per neutralizzare questi elementi destabilizzanti e in fin dei conti diseconomici, l'impresa può scegliere una tattica salvifica della propria immagine e porre in essere delle azioni apparentemente "moralì", ma in realtà dirette all'attivazione di occasioni economiche vantaggiose. Si pensi alla realizzazione di una campagna di vendita che comporti un blando risultato in termini economici ma, contemporaneamente, una serie di benefici non immediatamente misurabili (come ad esempio proprio quelli relativi all'immagine).

Visto in questi termini, il contributo dell'impresa alla realizzazione degli obiettivi sociali non è che un mezzo, forse il migliore, per l'ottenimento del profitto e, in ultima analisi, l'etica di impresa non è altro che uno strumento per il conseguimento e il mantenimento di livelli reddituali positivi.

Alla luce di queste considerazioni non dovrebbe essere posto in dubbio che un comportamento corretto da parte dell'impresa comporti un effetto che si ripercuote direttamente sul suo rendimento economico; ma da ciò non può certo desumersi che, ai fini della realizzazione di un fine sociale, essa debba rinunciare ad avere un tornaconto economico o accontentarsi dell'ottenimento di un livello reddituale minimo.

⁵⁴ DI TORO P., cit., 141.

Così, ad esempio, l'impresa non potrebbe utilizzare a fini sociali le risorse degli azionisti, salvo che un simile comportamento non produca come effetto indiretto la promessa di un maggior profitto in un momento successivo. Difatti l'impresa ha una responsabilità diretta nei confronti, in primo luogo, dei suoi azionisti e cioè di coloro che rendono materialmente possibile lo svolgimento dell'attività; cosicché il suo compito primario non è di condividere le pulsioni etiche della società, ma quella di ottenere il maggior guadagno possibile, di modo da elevare il livello dei dividendi distribuibili.⁵⁵ D'altra parte, se la spinta etica è stata sufficientemente interiorizzata, nulla impedirebbe agli azionisti, *uti singoli* o collettivamente, di utilizzare i propri guadagni a fini morali. In altri termini servire l'etica nell'impresa, nel senso di incentivare l'assimilazione di una morale individuale e generare un comportamento corretto dell'unità economica considerata nel suo complesso, non vuol dire dover necessariamente far torto al fine primario (che come si è detto è e rimane il profitto),⁵⁶ ma più realisticamente perseguirlo attraverso una condotta che non leda (o leda il meno possibile) gli interessi sociali su cui essa può incidere.

Quando si promuove un comportamento etico dell'impresa, insomma, "...si intende semplicemente dire che nel lungo termine un'impresa guadagnerà di più se non provoca forti ostilità ed antagonismi da parte dei suoi concorrenti, fornitori, dipendenti e clienti, spremendoli o colpendoli troppo duramente. Che l'inasprire le proprie scelte possa alla fine ridurre i guadagni, può anche essere vero, ma ciò non ha nulla a che fare con l'etica".⁵⁷

⁵⁵ *Contra* GOLDMAN A., *Etica degli affari: profitti, utilità, diritti morali*, in *Etica degli affari*, 1989, 1, 30, nel senso che gli azionisti possono aspettarsi solo ragionevoli guadagni, non profitti a spese dei diritti morali altrui.

⁵⁶ FRIEDMAN M., *The Social Responsibilities Of Business Is to Increase Its Profits*, in *The New York Magazine*, 13 settembre 1970, 33.

⁵⁷ CARR A.Z., *Is Business Bluffing Ethical?*, in *Harvard Business Review*, 1968, 148.

2. La responsabilità sociale d'impresa: tentativi di definizione.

Dato il forte radicamento nella comunità scientifica delle suddette opinioni in merito alle relazioni tra etica e economia e la scarsa tenuta delle teorie sulla *Business Ethics*, non stupisce che il concetto di responsabilità sociale d'impresa non sia radicato nel linguaggio economico corrente.

Nelle definizioni presenti nei testi universitari non si trova accenno all'azione socialmente responsabile dell'impresa, limitandosi gli autori a sottintendere come le medesime possano anche perseguire finalità o obiettivi ulteriori rispetto a quelli economici.

Così, a titolo di esempio, "l'impresa è istituto economico, sociale e politico ma caratterizzato dalla preminenza della sua funzione economica (...); il fine immediato dell'azienda è infatti il soddisfacimento degli interessi economici istituzionali (...). Gli interessi istituzionali sono fine immediato dell'azienda; gli interessi non istituzionali sono condizioni di svolgimento dell'azienda (...), vincoli o fini non immediati dell'attività economica".⁵⁸

Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca chi ritiene che l'impresa si caratterizzi "per la trasformazione – fisica, temporale, spaziale, informativa, cognitiva – di un *input* più o meno composto di beni e/o servizi in un *output* di qualsivoglia natura che venga acquistato o comunque acquisito e utilizzato da altre organizzazioni o da singoli individui. Se l'obiettivo dichiarato e di fatto perseguito da un'azienda è il profitto, cioè un margine positivo fra ricavi e costi totali nel medio-lungo periodo, allora la denominiamo impresa".⁵⁹

Ancora, secondo altri autori, le imprese sono "istituti con dominanti caratteri e finalità di tipo economico. In esse si realizza la produzione di beni economici privati

⁵⁸ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, 97 ss.

⁵⁹ RISPOLI M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 2002, 24.

alla quale si accompagna la generazione di valore per i soggetti che vi partecipano con il loro lavoro e con il conferimento di mezzi...”.⁶⁰

L’argomento della responsabilità sociale dell’impresa è invece ampiamente trattato nell’ambito di articoli e monografie strettamente riferite all’argomento, ove il concetto appare delineato con più precisione.⁶¹

Così, a titolo di esempio, la responsabilità sociale di impresa è definita come “l’obbligo dell’impresa di rispondere alle richieste della società”⁶² o “un modello di *governance* allargata dell’impresa, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholders*”.⁶³

L’impresa socialmente responsabile è dunque quella capace di tener conto non soltanto dei propri obiettivi di sviluppo e competitività, ma anche degli “obiettivi e dei bisogni dell’ambiente cui essa è più direttamente collegata”;⁶⁴ quella che, “indipendentemente dall’assetto giuridico o istituzionale, produce ricchezza, benessere o socialità, contribuisce a creare contesti istituzionali economici e sociali idonei allo sviluppo, assicura remunerazione a tutti gli *stakeholders*, inclusi ovviamente gli *shareholders*. È un’impresa attenta all’innovazione di prodotto e di processo sia in ottica di *business*, per mantenersi competitiva nel lungo periodo, sia in

⁶⁰ AA.VV., *Dispensa per il corso aziendale di Economia e Commercio*, Cafoscarina, Venezia, 1999, 14.

⁶¹ Per le diverse opinioni sulla nozione di responsabilità sociale, v. HENDERSON D., *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, IEA, London, 2001.

⁶² TRABUCCHI R., *Responsabilità sociali dell’impresa e bilancio sociale*, in *L’impresa*, 1975, 436.

⁶³ SACCONI L., *Responsabilità sociale come governance d’impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, F. Angeli, Milano, 2004, 107.

⁶⁴ CAROLI M., *Globalizzazione e localizzazione dell’impresa internazionalizzata*, F. Angeli, Milano, 2000, 139.

ottica sociale, per migliorare la sostenibilità e l'impatto ambientale";⁶⁵ che "effettua scelte strategiche ed operative in sintonia con valori etici di fondo, rispettando le persone, la comunità e l'ambiente, oltre che ovviamente osservando la normativa giuridica prevista per le sue attività; che ha un'attenzione particolare al benessere e alla sicurezza dei propri dipendenti; che si impegna per la protezione dell'ambiente; che rispetta i diritti dell'uomo, contrasta qualsiasi forma di corruzione e/o sfruttamento; che è consapevole del forte impatto che la sua attività può avere sulla comunità in cui è insediata e svolge la propria attività".⁶⁶

Appare evidente come neppure all'interno di queste definizioni si riesca a rintracciare una plausibile motivazione, oltre a quella del "ritorno di immagine" o di qualche altro vantaggio (economico o no) ottenibile, che dovrebbe indurre le imprese a tenere un comportamento socialmente corretto. E' questo il principale limite, quantomeno in termini di realizzabilità a livello pratico, delle teorie sull'etica d'impresa. Di tale limite sembrano peraltro essersi rese conto non solo i Governi ma anche le organizzazioni che nell'ultimo decennio si sono adoperate al fine di realizzare alcuni sistemi di incentivo nonché di controllo e misurazione della condotta dell'impresa, di cui si tratterà nei paragrafi a venire. Va subito detto che, da questo punto di vista, le iniziative più concrete e consistenti sono state poste in essere dai singoli Stati (vedi §§ 4, 5 e 5.1.); mentre, per ciò che riguarda le iniziative di origine non governativa (vedi §§ 3 e 6 e ss. di questo capitolo e capp. III e IV), ci si limita a promuovere l'etica d'impresa nella sola logica incentivante di tipo reputazionale.

3. Le iniziative nell'ambito dell'Unione Europea: il Libro Verde.

Nell'ambito dell'Unione europea, l'interesse per le tematiche della responsabilità sociale dell'impresa (RSI o CSR dall'inglese *Corporate Social Responsibility*) è piuttosto recente. Infatti, la tematica, circoscritta agli USA per tutti gli anni Settanta,

⁶⁵ BUTERA F., CATINO M., *L'impresa eccellente socialmente capace*, in www.netmanager.it.

⁶⁶ ONTINI V., *Il bilancio sociale*, sul sito www.eticare.it.

approda in Europa all'inizio degli anni Ottanta, soprattutto per il tramite di affiliate europee di case madri e imprese multinazionali americane;⁶⁷ e ciò non solo a causa della naturale apertura del paese ospitante alle logiche imprenditoriali, di matrice statunitense, in esso "esportate", ma anche per le importanti conseguenze dovute al fenomeno della cd. globalizzazione⁶⁸ che fa sì che le conseguenze delle azioni di un'impresa non rimangano circoscritte in un ambito territoriale e sociale ristretto, ma si diffondano all'interno dell'intero "villaggio globale".

⁶⁷ LANGLOIS C.C., SCHLEGELMILCH B.B., *Do Corporate Codes of Ethics reflect National Character? Evidence from Europe and United States*, in *Journal of International Business Studies*, 1990, vol. 21, 4.

⁶⁸ Sul fenomeno della globalizzazione, v. DI TURI G., *Globalizzazione dell'economia e diritti fondamentali in materia di lavoro*, in *Riv. dir. it.*, 2000, 113; FERRARESE M.R., GALGANO F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, in *Contr. e impr.*, 2005, 431; HEPPLER B., *Diritto del lavoro, diseguaglianza e commercio globale*, in *Dir. lav. relaz. ind.*, 2001, 29; IRTI N., *Le categorie giuridiche della globalizzazione*, in *Riv. dir. civ.*, 2002, I, 625; MAZZIOTTI F., *Lavoro nella globalizzazione e flessibilità*, in *Critica dir.*, 2001, 191; NADALET S., *Diritto del lavoro e diritto della concorrenza: articolazioni possibili. Qualche proposta scomoda in tema di "globalizzazione"*, in *Lav. dir.*, 2002, 99; PERULLI A., *La promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, 2, 157 e *Diritto del lavoro e globalizzazione. Clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Cedam, Padova, 1999; ROMAGNOLI U., *Il diritto del lavoro nell'età della globalizzazione*, in *Lav. dir.*, 2003, 573; TREU T., *L'internazionalizzazione dei mercati: problemi di diritto del lavoro e di metodo comparato*, in *Scritti in onore di R. Sacco*, I, Giuffrè, Milano, 1994, 1119; SCARPONI S. (a cura di), *Globalizzazione e diritto del lavoro. Il ruolo degli ordinamenti sovranazionali*, Giuffrè, Milano, 2001; VISSER J., *Globalizzazione e deregolamentazione dei rapporti di lavoro: esiste una spiegazione organica?*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 21; BECK U., *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino, 2000 e *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Bari, 2000; CAROLI M., cit.; GALLINO L., *Globalizzazione e diritto del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2000; GUARRIELLO F., LEONARDI S. (a cura di), *Globalizzazione e relazioni industriali*, Ediesse, Roma, 2003.

La prima riflessione in ambito istituzionale attorno a questi temi risale al 1993, quando l'allora Presidente della Commissione europea, Jacques Delors, rivolse un appello alle imprese europee affinché contribuissero alla lotta contro l'esclusione sociale.⁶⁹

A questo appello hanno fatto poi seguito una serie di risposte, sia a livello nazionale (vedi §§ 4 e ss.) che internazionale (vedi §§ 6 e ss. di questo capitolo e cap. IV).

A livello europeo, nel 1996 la Commissione diffonde la *European Declaration of Businesses Against Social Exclusion*; mentre due anni più tardi il Parlamento europeo approva la risoluzione *EU standards for European Enterprises operative countries: toward a European Code of Conduct*.

Nel marzo del 2000, con il Consiglio europeo di Lisbona,⁷⁰ l'Unione europea dà vita a un'altra importante iniziativa, finalizzata a far sì che l'economia europea “diventi entro il 2010, la più competitiva e dinamica economia del mondo (...), capace di una crescita economica sostenibile, accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”.

A questo scopo (e non dunque a fini meramente e irrealisticamente morali), la cui realizzazione costituisce un ovvio interesse di tutta la *business community*, si richiede una maggiore responsabilità sociale delle imprese e dunque l'adozione delle “migliori pratiche per la formazione lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile”.

⁶⁹ Nel 1996, su iniziativa di Jacques Delors, viene istituito il *CSR Europe*, una rete di imprese europee aventi lo scopo di promuovere la diffusione della responsabilità sociale. In Italia, *partner* di *CSR Europe* è Sodalitas (associazione per lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale, promossa da Assolombarda e da 35 imprese aderenti). Il sito di riferimento è www.csreuope.org.

⁷⁰ Il testo delle conclusioni del Consiglio di Lisbona è consultabile al sito [http://www.ipielle.emr.it/mqsr/docs/documenti/internazionali/ue/CONCLUSIONI%20CONSIGLIO%20DI%20LISBONA%20\(2000\).pdf](http://www.ipielle.emr.it/mqsr/docs/documenti/internazionali/ue/CONCLUSIONI%20CONSIGLIO%20DI%20LISBONA%20(2000).pdf).

Nel maggio del 2001, a Bruxelles, prendendo spunto dalle *Linee guida sulla responsabilità delle multinazionali* elaborate dall'OCSE (cap. IV, § 4.), la Commissione europea avvia un dialogo sull'applicazione volontaria di codici di buone pratiche ⁷¹ e sulla responsabilità sociale da parte delle multinazionali, evidenziando come l'azione dei pubblici poteri sia essenziale per incoraggiare le imprese a prendere ulteriormente coscienza delle loro responsabilità sul piano sociale e per creare un quadro che consenta loro di integrare gli aspetti ambientali e sociali nelle propria attività. ⁷²

I medesimi concetti vengono ripresi nello stesso anno dal Consiglio europeo di Goteborg ⁷³ che ha proposto una strategia di sviluppo sostenibile, basata sul convincimento che, nel lungo periodo, la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente vadano di pari passo.

Il 18 luglio del 2001 la Commissione della Comunità europea pubblica il *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, ⁷⁴

⁷¹ L'introduzione al Codice OCSE afferma che "le linee guida (...) sono raccomandazioni indirizzate dai Governi alle imprese multinazionali (...) enunciano principi e norme volontari per il comportamento responsabile delle imprese". Per maggiori dettagli si v. cap. IV.

⁷² Le conclusioni a cui è giunta la conferenza di Bruxelles sono consultabili all'indirizzo <http://www.ipielle/emr.it/mqsr/docs/documenti/internazionali/ue/CONFERENZA%20DI%20BRUXELLES.pdf>.

⁷³ Il Consiglio di Goteborg affronta anche il tema dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, tema ripreso dalla Raccomandazione della Commissione Europea per l'adozione di forme di rendicontazione della sostenibilità ambientale (giugno 2001) e dal Consiglio di Barcellona (marzo 2002). Il tema del lavoro e dell'occupazione è invece trattato dalla proposta della Commissione Europea sull'uso di indicatori relativi alla qualità del lavoro (giugno 2001), dal consiglio di Laeken (dicembre 2001) e dalla Comunicazione della Commissione di Bruxelles (marzo 2002). I testi possono essere consultati sul sito <http://www.ipielle.emr.it/mqsr/dds/documenti/internazionali/lista.htm>.

⁷⁴ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, sul sito http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

che contiene tra l'altro la definizione base di responsabilità sociale di impresa: si tratta della "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". In sostanza, le imprese che intendono assumere una condotta socialmente responsabile "si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile".

Va peraltro notato che anche il Libro Verde – pur affermando che le imprese "sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto", ad esempio in termini di ritorno di immagine – non riconosce affatto che "la loro responsabilità principale è quella di generare profitti". Con la pubblicazione del Libro Verde, dunque, e come ampiamente sottolineato anche oltre, per la prima volta nel contesto europeo, la discussione sulla responsabilità sociale delle imprese evade dalla isolata e teorica evoluzione scientifica ed assume qualche carattere di concretezza.

Essere socialmente responsabili "significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parte interessate".⁷⁵

E infatti, secondo il Libro Verde, la RSI è un impegno assunto volontariamente dall'impresa⁷⁶ e ulteriore rispetto al comportamento rispettoso della legge.⁷⁷ Il

⁷⁵ In particolare risulta importante che la promozione della RSI su scala mondiale si fondi "su norme e strumenti riconosciuti su scala planetaria (...): innanzitutto, i principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali, che costituiscono l'insieme più esauriente di norme approvate su scala internazionale riguardo alle attività di questo tipo d'impresa". Nella sua comunicazione *Promuovere le norme fondamentali del lavoro e migliorare la governance sociale nel contesto della globalizzazione*, la Commissione ha sottolineato la necessità di rispettare, nel quadro della globalizzazione, le norme fondamentali del lavoro, e in particolare le convenzioni OIL.

contenuto della RSI è molto ampio ⁷⁸: oltre alla tutela dei lavoratori comprende quella dei consumatori, il rispetto dei diritti umani, l'attenzione nei confronti

⁷⁶ Il termine “responsabilità” indica la presenza di spazi di discrezionalità per l'impresa riguardo agli ambiti e alle modalità d'azione che la portano a raggiungere i suoi fini istituzionali. L'aggettivo “sociale”, oltre a far riferimento, in senso stretto, a istanze etiche, nel caso di un'azienda è riferito anche alla necessità di soddisfare le aspettative degli azionisti (in termini di remunerazione del capitale) e dei clienti (in termini di crescenti livelli di qualità e servizio offerti a prezzi inferiori). Così MARRA A., *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo*, F. Angeli, Milano, 2002.

⁷⁷ Cfr. CAROLI M., cit. e MORO G., PROFUMO A., *Plusvalori. La responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Baldini&Castoldi, 2003, secondo cui “non sfruttare il lavoro forzato o il lavoro minorile non può essere, nei paesi ricchi, indicatore di responsabilità sociale, semmai di legalità”.

⁷⁸ Il Centro Nuovo Modello di Sviluppo (sorto a Pisa nel 1985 per affrontare i temi del disagio economico e ambientale, sia a livello locale che internazionale) individua 14 aspetti riferibili alla responsabilità sociale. Si tratta di: trasparenza (disponibilità o meno della società a fornire informazioni veritiere su di sé); abuso di potere (iniziative assunte dalle imprese, in virtù del loro potere economico, per condizionare l'opinione pubblica e il potere politico rispetto alle scelte effettuate); Terzo mondo (modo di gestire le attività produttive e commerciali nel sud del mondo); comportamento assunto rispetto all'ambiente; armi ed esercito (produzione di armi e vendita all'esercito di qualsiasi altro prodotto); vendite irresponsabili (vendita di prodotti pericolosi in assoluto a causa di difetti tecnici, o che lo diventano in particolari condizioni socio-economiche); organismi geneticamente modificati (produzione o utilizzo di OGM); sicurezza e diritti dei lavoratori (misure assunte a salvaguardia della sicurezza dei lavoratori e al rispetto dei loro diritti previsti dai contratti e dalla legge); regimi oppressivi (possesso di attività economiche in paesi amministrati da governi oppressivi); illeciti e frodi (produzioni di beni contraffatti, inganno commerciale, raggiri finanziari, corruzione); animali (condizioni in cui vengono allevati gli animali e sperimentazione su di essi); etichette e pubblicità (messaggi forniti ai consumatori tramite le stesse); paradisi fiscali (registrazione della capogruppo o di altre filiali in paesi che garantiscono alle imprese completa segretezza e regimi fiscali convenienti); eventuali campagne di boicottaggio promosse contro l'impresa).

dell'ambiente, la trasparenza di procedure e informazioni, l'integrazione con le comunità locali, la lotta alla corruzione.⁷⁹ Dal punto di vista dell'impresa internazionalizzata, entrando più nello specifico, la responsabilità sociale si manifesta nell'impegno concreto da parte dell'impresa a far sì che la propria presenza si trasformi in un'opportunità di sviluppo positivo del territorio, impostando per esempio relazioni di medio-lungo termine con gli attori locali, basate anche sul trasferimento di conoscenze in grado di promuovere lo sviluppo endogeno.⁸⁰ Si tratterebbe quindi di passare da una logica volta a non arrecare danno al paese ospitante a una logica che si propone di favorirne lo sviluppo.

Il problema della condotta responsabile si pone particolarmente, ma non esclusivamente,⁸¹ per le imprese multinazionali⁸² che sempre più frequentemente si

⁷⁹ Si tratta di questioni che sono sempre meno lasciate all'autodeterminazione dell'impresa e sempre più regolate attraverso apposite norme di legge. Questo processo potrebbe essere accelerato dalla diffusione del concetto di responsabilità sociale, che porterebbe ad aspettative di comportamento appropriato da parte delle imprese che finirebbero con l'essere recepite, pur con lentezza, dal quadro normativo. Così CAROLI M., cit.

⁸⁰ Secondo la *Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, "in tutta la misura possibile esse [le imprese multinazionali] dovrebbero adattare le tecniche ai fabbisogni ed alle caratteristiche dei paesi che le ospitano, tenendo conto della natura del procedimento e della peculiarità del settore economico in causa. Esse dovrebbero inoltre partecipare, per quanto possibile, allo sviluppo di tecnologie appropriate nel paese di accoglimento".

⁸¹ La *Comunicazione della Commissione Europea* del luglio 2002 auspica che la RSI possa applicarsi anche le piccole e medie imprese che, grazie al forte radicamento nella comunità locale, sono un ambito ideale di applicazione della RSI, in particolare nel campo dell'emersione del lavoro nero e dell'integrazione razziale. Del resto molte PMI del Nord-est stanno delocalizzando parte della loro produzione in paesi in cui la normativa in tema di diritto del lavoro presenta ancora delle lacune. Al riguardo si v. gli atti del Convegno *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione dell'economia*, Padova, 10 ottobre 2003.

⁸² CAROLI M., cit.

trovano ad operare in paesi in cui le leggi lasciano ampi spazi di manovra alle loro operazioni commerciali.⁸³

Un'impresa socialmente responsabile, però, non cercherà di trarre vantaggio dalle lacune presenti nella normativa locale, ad esempio in tema di lavoro minorile, ma adotterà invece i modelli di comportamento a cui ricorre nei paesi la cui legislazione in questi ambiti è più avanzata.

Il documento delinea, in due distinti capitoli, le iniziative che una impresa socialmente responsabile dovrebbe assumere in una dimensione interna ed esterna.

Nella dimensione interna, e cioè nell'ambito dell'impresa, vengono trattati i temi della gestione delle risorse, della salute e della sicurezza sul lavoro, delle ristrutturazioni. Le iniziative in cui l'impegno sociale può concretizzarsi potrebbero consistere, a titolo di esempio, in una particolare attenzione alle politiche di istruzione e formazione; nella creazione di un miglior equilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita; nel coinvolgimento di tutte le parti interessate nei processi di cambiamento che possano incidere sui livelli occupazionali; nell'applicazione di prassi non discriminatorie; nel rispetto dei diritti umani e dei principi di sicurezza e protezione sul lavoro, anche se non previsti dalle leggi locali; nel miglioramento delle prestazioni ambientali.

La dimensione esterna, invece, riguarda i rapporti e il comportamento dell'impresa con le comunità locali, i fornitori e i consumatori, le organizzazioni non governative e i pubblici poteri. Un'impresa socialmente responsabile incentiverà, presso la comunità in cui opera, non solo le attività formative necessarie a reperire sul posto le professionalità utili al processo produttivo, ma anche quelle necessarie a diffondere una cultura ecologica; collaborerà con *partners* commerciali che condividano i medesimi principi responsabili; promuoverà lo spirito imprenditoriale

⁸³ Nota ZAMAGNI S., *Nelle mani del consumatore cittadino*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3, che "le imprese dell'epoca fordista erano come le piramidi d'Egitto, strutture ben piantate su un territorio con il quale sviluppavano relazioni di natura non solo economica ma anche sociale e culturale. Le imprese di oggi, invece, sono come le tende del deserto, che un giorno possono essere piantate in un luogo e il giorno dopo in un altro".

nella regione ospitante (c.d. *corporate venturing*), nonché la trasparenza e la pubblicazione delle informazioni.

Con questo documento è stato dunque ufficialmente avviato il dibattito sui modi in cui l'Unione europea potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, e in particolare “su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione delle varie iniziative già realizzate in Europa” a livello nazionale, nonché utilizzando un approccio fondato sulla collaborazione attiva e costruttiva di tutti i soggetti interessati. A tal fine i pubblici poteri, le imprese (sia piccole e medie che multinazionali), le parti sociali, le organizzazioni non governative e qualunque soggetto interessato, vengono invitati a esprimere opinioni e proposte “sui modi di costruire una *partnership* destinata a stabilire un nuovo quadro in grado di favorire la responsabilità sociale delle imprese”.

A riprova del carattere non meramente teorico del documento, i risultati della consultazione avviata con la pubblicazione del Libro Verde sono stati resi noti un anno più tardi, attraverso una Comunicazione della Commissione che sintetizza i pareri delle imprese, dei sindacati, degli investitori e delle organizzazioni di consumatori, nonché il parere ufficiale dell'*Economic and Social Committee (ESF)* e del Parlamento Europeo.⁸⁴ Tale comunicazione evidenzia anche gli ostacoli emersi alla diffusione della RSI – quali la carenza di informazione riguardo al nesso tra RSI e rendimento economico delle imprese (c.d. *business case*) e di una visione di insieme della RSI che tenga tuttavia conto della diversità dei quadri politico nazionali, nonché la mancanza di sensibilizzazione, formazione professionale e riconoscimento socialmente rilevante – e si propone di porvi rimedio attraverso la costituzione di un *Forum Multistakeholders (CSR EMS Forum, da EU Multistakeholder Forum on CSR)* presieduto dalla Commissione e organizzato in due sessioni plenarie annuali e una serie di tavole rotonde tematiche. Questa iniziativa è

⁸⁴ *Responsabilità sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, sul sito http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm.

finalizzata a favorire lo scambio di esperienze e buone prassi tra gli attori a livello europeo, avvicinare le iniziative sulla RSI esistenti nella Unione europea e individuare anche i campi in cui sono necessari ulteriori interventi su scala europea.

In effetti, il Libro Verde è riuscito a ottenere la partecipazione cercata e in alcuni casi il dibattito si è spinto fino alla proposta di soluzioni migliorative, in particolare con riferimento all'esigenza di determinare criteri e parametri europei comuni di valutazione della RSI, al fine di ridurre la confusione creata dall'esistenza di divergenze nel campo dei criteri e dei metodi di classificazione attualmente utilizzati.

Dalla lettura della Comunicazione emergono inoltre alcune divergenze di vedute, da parte degli attori sociali intervenuti, riferite particolarmente al carattere volontaristico dei principi della RSI, delle quali occorrerà, nei prossimi tentativi di definizione o approfondimento del tema, indubbiamente tener conto. Così, se le imprese hanno sottolineato la necessità del carattere volontario dell'assunzione della RSI – di modo che non ne riuscisse intaccata la loro capacità creativa e innovativa – i sindacati e le organizzazioni della società civile sostengono la necessità di adottare delle norme minime, sul presupposto che la valutazione unilaterale delle imprese riguardo alle iniziative da prendersi non sia sufficiente a garantire i diritti dei lavoratori e dei cittadini.

4. Le iniziative a livello nazionale.

Con riferimento ai riscontri nazionali, la Danimarca è stato il primo paese europeo a lanciare, per il tramite del Ministro degli affari sociali, una campagna intitolata *Una preoccupazione comune. La responsabilità sociale delle imprese* (1994). Successivamente, un po' ovunque, si è assistito al moltiplicarsi di occasioni di incontro e dialogo tra Governi, imprese e *stakeholders* interessati (*meeting*, seminari, *forum*, questionari, premi, dibattiti, conferenze, campagne promozionali,

creazione di etichette sociali, istituzione di appositi organismi e comitati di studio, progetti di ricerca e studi sul tema).⁸⁵

Alcuni paesi non sono andati al di là di queste iniziative di sensibilizzazione, volte soprattutto a diffondere il tema della responsabilità sociale: ad esempio, nei Paesi Bassi è diffusa la convinzione che il ritorno di immagine sia una motivazione di per sé sufficiente per far sì che l'impresa opti per una condotta responsabile.

In altri paesi invece le iniziative per incoraggiare il comportamento responsabile delle imprese si sono fatte più consistenti, realizzando degli incentivi diversi (e più allettanti) rispetto a quello meramente correlato alla reputazione.

Così, in Danimarca, è prevista, a favore delle imprese che partecipino a iniziative locali di RSI, l'erogazione di fondi governativi e di appositi premi e riconoscimenti. Oltre a ciò, sono stati istituiti dei comitati nazionali, formati da dirigenti aziendali di alto livello, che fungono da supporto e consulenza al Governo, in raccordo con comitati aziendali, di supporto alle aziende, entrambi sostenuti dal Governo.

Nel Regno Unito viene istituzionalizzata la figura del Ministro della responsabilità sociale delle imprese (2000); successivamente, come avvenuto anche in Francia, in Olanda e in Svezia, viene stabilito per legge che alle imprese che rispettino i principi di responsabilità sociale siano accordate esenzioni fiscali e crediti all'esportazione.

5. *Segue.* La discussione sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia. In particolare: il progetto del Governo italiano.⁸⁶

Il 13 dicembre 2002 si è tenuto a Milano il primo convegno sulla RSI

⁸⁵ Le informazioni sono tratte da Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit.

⁸⁶ In Italia la discussione sull'etica degli affari ebbe inizio alla fine degli anni Settanta, ma è solo alla fine degli anni Ottanta che vengono adottati i primi codici etici dalle affiliate italiane di imprese multinazionali (IBM, Ciba Geigy Italia, Johnson&Johnson). Le informazioni contenute in questo e nel successivo paragrafo sono tratte dal sito www.welfare.gov.

organizzato dal Governo italiano, durante il quale è stata presentata una prima bozza di *standard* etico per la *Social Accountability*, a cura dell'Università Bocconi, presso la quale il Governo ha costituito un apposito gruppo di lavoro.

Lo scopo dell'indagine era l'individuazione del livello di conoscenza delle imprese italiane su questo tema. La ricerca è stata effettuata tramite l'invio di un questionario a un campione di 395 imprese italiane individuate da Confindustria; sono stati raccolti 91 questionari, composti da quesiti ai quali le aziende hanno potuto rispondere scegliendo anche più opzioni. L'84,09% delle imprese ha dichiarato di essere attivo nell'ambito della RSI, mentre il 54,12% ha affermato di essere a conoscenza del Libro verde. I temi che vengono considerati maggiormente connessi alla responsabilità sociale sono la sicurezza dei dipendenti, la tutela ambientale e il rispetto di principi etici. L'89% delle imprese ha indicato, tra le diverse opzioni relative alle modalità di attuazione della RSI, lo svolgimento di attività di formazione; l'82% ha citato invece la tutela della salute dei dipendenti, il 72% ha dichiarato di incidere sulla comunità locale e il 70% di promuovere attività culturali. Tra le motivazioni che spingono all'adozione di pratiche responsabili spiccano il ritorno in termini di immagine aziendale (indicato dal 90% delle imprese), le relazioni con le comunità locali (76%) e le motivazioni etiche dei vertici aziendali (56%).

Nel corso dello stesso incontro il Ministero del *Welfare* ha avviato un progetto denominato *Corporate Social Responsibility – Social Commitment* (Responsabilità Sociale dell'Impresa – Impegno Sociale, da ora *CSR-SC*), con l'obiettivo di apportare un contributo “al dibattito per la definizione di un *framework* europeo per la *CSR*, come auspicato dalla Commissione Europea”⁸⁷ e di proporre un'esperienza italiana all'attenzione dei *partners* dell'Unione.

L'approccio seguito dal progetto è in linea con quello della Commissione Europea ed esplicitato nel Libro Verde, ed è quindi basato sul volontarismo. L'obiettivo è di coinvolgere le imprese nel finanziamento di una parte delle politiche

⁸⁷ Il testo completo del progetto è pubblicato sul sito www.welfare.gov.it.

di *Welfare* secondo una logica di integrazione pubblico-privato e in osservanza del principio di sussidiarietà di cui all'art. 5 comma 2, versione consolidata Trattato CE. In particolare, il Governo individuerà le aree di intervento e orienterà i finanziamenti su progetti considerati prioritari; mentre le imprese che, su base volontaria, aderiranno al finanziamento di politiche di *Welfare* potranno usufruire, oltre che di un ritorno in termini d'immagine, di incentivi di vario tipo.

In dettaglio, il progetto prevede la formulazione di un sistema di regole *standard* (da applicare su base volontaria), articolato su due livelli.

Il primo livello (*Corporate Social Responsibility*) ha l'obiettivo di promuovere la cultura della responsabilità sociale nel mondo delle imprese, e incoraggia alla diffusione della certificazione. A questo scopo vengono predisposti alcuni strumenti di misurazione per valutare le *performances* sociale in campo sociale e ambientale (trattamento e salute dei lavoratori, rispetto dell'ambiente, chiarezza dei bilanci, investimenti in fondi a carattere etico), in modo tale da garantire al mercato e alla comunità civile che l'impegno comunicato dalle imprese sia concreto e effettivo.

È poi previsto che le linee-guida per l'implementazione della *CSR* nell'impresa⁸⁸ siano elaborate con il supporto di Associazioni imprenditoriali.

Per questo primo livello non è prevista una valutazione da parte di un soggetto terzo; lo *standard* prevede un *management system* secondo la logica *ISO*⁸⁹ composto dai seguenti elementi: politica sociale; pianificazione; attuazione e funzionamento; misurazione e valutazione; riesame della direzione; certificazione del sistema; eventuale comunicazione agli *stakeholder* (*social statement*, facoltativo a questo livello ma utile come base-dati di riferimento per il controllo della *performance* aziendale).

⁸⁸ Il concetto di responsabilità sociale viene comunque limitato all'ambito nazionale, e non è invece esteso ad imprese italiane ed europee operanti all'estero.

⁸⁹ La logica *ISO* si traduce in un'iniziativa volontaria da parte dell'impresa, differenziandosi da altre impostazione (*EMAS*) che, al contrario, vedono un forte coinvolgimento pubblico a garanzia del sistema.

Il secondo livello è invece quello del *Social Commitment*, il cui obiettivo è quello di favorire un comportamento attivo delle imprese nella gestione delle politiche sociali. In particolare esso si propone di:

- aumentare il grado di coesione sociale;
- creare nuove *partnership* tra istituzioni, imprese e associazioni non *profit* nella gestione degli interventi nelle politiche sociali;
- liberare risorse per obiettivi meglio perseguibili a livello pubblico;
- favorire la nascita anche in Italia dei fondi pensione etici;
- promuovere la diffusione delle *best practices*.

Al fine di sollecitare una partecipazione attiva delle imprese alla realizzazione di obiettivi sociali stabiliti dallo Stato, il *Social Commitment* prevede la possibilità di cofinanziamenti che confluiranno in un apposito Fondo, costituito nell'ambito del bilancio dello Stato. All'azienda che abbia comunicato la propria volontà di partecipare al finanziamento, il Governo offre agevolazioni fiscali (deducibilità per le somme investite negli interventi sociali), incentivi previdenziali (destinazione dei TFR nei fondi pensione, tra cui quelli etici), nonché finanziari (accesso privilegiato a fonti di finanziamento). Ulteriori agevolazioni, relative a forme di semplificazione amministrativa sono ancora in fase di studio.

Per accedere al livello *SC* le imprese devono elaborare un *social statement* (comunicazione agli *stakeholders*) basato su un *set* di indicatori: l'impresa deve cioè dimostrare di aver superato, in un'ottica di *CSR*, il livello di *compliance* per gli indicatori individuati come rilevanti dal Governo. Il *framework* che le imprese devono rispettare è costituito da un sistema di indicatori⁹⁰ che tengono conto delle specificità aziendali (imprese quotate e non, piccole/medie o grandi, appartenenza a diversi settori), articolati su tre livelli:

⁹⁰ I *Social Performance Indicators* elaborati dall'Università Bocconi su un campione di 23 aziende non contrastano con i sistemi già esistenti (*SA 8000*, *AA 1000*, *GRI*), che vengono comunque ignorati. Tra gli indicatori sociali viene menzionato anche il commercio equo e solidale, associato ai criteri di "qualità, impatto ambientale e sicurezza dei prodotti".

- **Categorie:** si tratta di gruppi di *stakeholders* a cui sono rivolte specifiche famiglie (*cluster*) di indicatori. Le categorie di *stakeholders* individuate sono le seguenti: risorse umane, soci, azionisti, finanziatori, clienti e fornitori, *partners* finanziari, Stato, enti locali e pubbliche amministrazioni, comunità.

- **Aspetti:** sono aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori afferenti a una determinata categoria di *stakeholders*;

- **Indicatori:** misure quantitative e qualitative che forniscono informazioni relative a uno specifico aspetto. Gli indicatori possono essere qualitativi (ad esempio relativi alla descrizione di un progetto o di un'iniziativa realizzati dall'azienda) o quantitativi (nei casi in cui l'informazione si debba esprimere in forma numerica). Gli indicatori si possono suddividere in due tipologie: indicatori comuni (utilizzati da tutte le imprese per la realizzazione del *social statement*) ed indicatori addizionali, da applicare alle imprese di maggiori dimensioni (a partire dai 50 dipendenti). Se alcuni indicatori non si possono applicare all'impresa a causa delle sue caratteristiche strutturali od organizzative (dimensioni, assetto proprietario, settore di appartenenza), le ragioni che motivano l'esclusione devono essere specificate dal *management*.

L'adesione al livello *SC* prevede innanzitutto una procedura di autovalutazione. La conformità del *social statement* sarà poi valutata da un soggetto terzo (un *CSR Forum* di cui non è ancora specificata la composizione ⁹¹). Se le verifiche effettuate dal *CSR Forum* dovessero rilevare la mancanza di conformità con quanto dichiarato nel *social statement*, il progetto propone l'applicazione di meccanismi di *moral suasion*, quali ad esempio la sospensione delle agevolazioni concesse a fronte del

⁹¹ Il *CSR Forum* avrà il compito di effettuare delle verifiche a campione sui *Social Statement* presentati dalle imprese, e di monitorare l'attività di quelle aziende che hanno avuto accesso al sistema di agevolazioni. Nel momento in cui il suo *social statement* viene validato dal *Forum*, l'impresa viene iscritta in un apposito *database*; la durata dell'iscrizione in tale *database*, prima di un'ulteriore verifica, sarà di durata triennale. Compito del *Forum* sarà inoltre quello di individuare quei progetti che potranno essere finanziati attraverso il Fondo *SC*; per quanto riguarda la struttura organizzativa proposta, il modello di riferimento è quello del *Multistakeholder Forum*, operante in sede europea.

finanziamento al Fondo SC.

5.1. *Segue*: successive evoluzioni e ulteriori iniziative.

La proposta italiana del progetto *CSR-SC* è stata ribadita durante la seconda seduta dell'*European Multistakeholder Forum sulla CSR* (13 novembre 2003) e alla Conferenza Europea sulla *CSR* (Venezia, 14 novembre 2003), entrambe organizzate nel semestre di presidenza italiana dell'Unione europea, durante le quali i Ministri dei diversi Stati dell'Unione hanno confrontato le rispettive esperienze in tema di responsabilità sociale d'impresa, mettendo in evidenza l'importanza del ruolo delle politiche pubbliche per promuoverla e renderla effettiva, suggerendo gli strumenti necessari per la sua diffusione e, soprattutto, sostenendo la necessità di creare un comune strumento per valutare le iniziative di RSI.⁹²

Il 29 aprile 2003, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali Maroni e il Ministro inglese dell'*E-Commerce* e *Competitiveness* Timms, hanno firmato una Dichiarazione congiunta impegnandosi a una stretta cooperazione per promuovere la RSI.

Il Governo italiano ha inoltre siglato alcuni importanti accordi (Unioncamere, 27 novembre 2003; Confapi, 19 aprile 2004; Assolombarda, 9 Giugno 2004; ANCL, 15 novembre 2004; Federambiente 23 marzo 2005) con i quali le parti si impegnano a promuovere la cultura della responsabilità sociale delle imprese e collaborare alla implementazione del progetto *CSR-SC* e alle relative attività di monitoraggio.

In data 15 marzo 2004, presso la Camera di Commercio di Milano è stato inaugurato il primo dei 20 sportelli *CSR-SC* previsti dal protocollo siglato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con Unioncamere. La funzione di detti sportelli è quella di fornire consulenza alle imprese sulla responsabilità sociale e di

⁹² Al riguardo si veda il *booklet* pubblicato sul sito www.welfare.gov.it, nella sezione *Responsabilità sociale delle imprese*.

supportare le imprese stesse nell'attività di autovalutazione delle *performance* di CSR e nella realizzazione del *social statement*.⁹³

Alcune iniziative sulla tematica sono state effettuate anche a livello regionale e provinciale.

Così, nel giugno del 2000, la Regione Toscana ha approvato il progetto *Fabbrica Ethica* per la diffusione, specialmente tra le piccole e medie imprese, della certificazione SA 8000, prevedendo anche l'attivazione di servizi formativi e informativi di supporto, nonché l'erogazione di fondi alle imprese che dimostrino di attenervisi.

La Regione Umbria ha invece approvato due leggi regionali: la n. 20/2002, che prevede l'istituzione di un Albo regionale delle imprese certificate SA 8000, e la n. 21/2002, dedicata agli *Interventi per la certificazione di sistemi della qualità, del rispetto ambientale, della sicurezza e dell'etica nelle imprese umbre*.

La Regione Emilia-Romagna, oltre al programma *Chiaro, Sicuro, Regolare* (CSR) sulla sicurezza e qualità del lavoro, ha avviato un progetto di ricerca, affidato all'Istituto per il Lavoro, per identificare le condizioni in grado di facilitare l'accesso volontario da parte delle imprese emiliano-romagnole al Marchio di Qualità Sociale. Il 26 luglio 2005 è stata inoltre approvata la c.d. legge Bastico, i cui artt. 45 e 46, dedicati al tema delle responsabilità sociali delle imprese, prevedono la programmazione, ad opera delle Regioni e delle Province, di interventi di incentivazione e valorizzazione finalizzati a integrare "i principi della responsabilità sociale delle imprese nei programmi e negli indirizzi per l'occupazione" in modo da innalzare la "qualità del lavoro, il consolidamento ed il potenziamento delle competenze professionali, la diffusione delle conoscenze, il miglioramento della competitività del sistema produttivo, lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale".

La Regione Marche è *partner* nell'intervento realizzato dal Centro di Formazione Marche (CFM) – consorzio di imprese marchigiane che opera nel settore della

⁹³ Per maggiori informazioni si v. il documento *Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa* scaricabile dal sito www.welfare.gov.it.

formazione – volto a uno studio di fattibilità per la creazione di un sistema informativo promotore della responsabilità sociale d’impresa.

L’Assessorato alle Attività Produttive della Regione Campania ha avviato un processo esplorativo dei modelli e delle buone pratiche nel campo della *CSR* in ambito locale, nazionale e internazionale.

Infine, l’associazione Euro di Palermo partecipa, assieme ad altre organizzazioni [*Agenda-Social Responsibility* in Scotland di Edimburgo (Scozia), il Ministero del Lavoro fiammingo (Belgio, Fiandre), la *Novia Salcedo Foundation* di Bilbao (Spagna, Regione Basca)] al Progetto *CSR-Vaderegio*, finanziato dalla Commissione Europea. Attraverso il coinvolgimento degli Enti Locali, il progetto persegue obiettivi di conoscenza e promozione della *CSR* a livello locale. Inoltre, la Regione Sicilia supporta anche il Progetto *Etiqualitas*, che ricomprende l’Osservatorio Regionale Siciliano per l’Ambiente (ORSA), l’Associazione Euro e vari Enti Locali e cooperative.

6. Gli strumenti di attuazione e misurazione della responsabilità sociale delle imprese: gli *standards* attuali.

Parallelamente al dibattito sulla RSI si sono sviluppate alcune iniziative ad opera di autorevoli istituti o organizzazioni internazionali.

Si tratta di iniziative indubbiamente importanti e che hanno avuto il loro seguito; esse tuttavia scontano il difetto della mancanza di coordinamento, che sarebbe stata invece utile alla definizione di un quadro unitario e, dunque, non consentono, allo stato attuale, di delineare uno *standard* universalmente riconosciuto e condiviso che renda possibile definire un’impresa come “socialmente responsabile” o di misurare precisamente il suo livello di responsabilità sociale. Tale limite è dovuto a varie cause: l’assenza di un sistema normativo internazionale che si possa occupare di queste questioni superando i confini della sovranità degli Stati; la diffusa convinzione che tali questioni possano essere risolte dal mercato senza un intervento normativo esterno; le pressioni che le grandi imprese riescono a esercitare nei vari ambiti; le divisioni sindacali a livello mondiale che rendono difficoltosa la presentazione di

proposte comuni.

Tutti questi documenti, accomunati dalla natura non cogente dei principi in essi sanciti e per di più chiaramente non accompagnati, data la loro provenienza extralegislativa, da adeguati sistemi di incentivazione, rischiavano di rimanere, almeno in larga parte, sulla carta e di risolversi in una mera enunciazione di buoni principi. Tuttavia, così non è stato: segno tangibile che il ritorno di immagine che l'impresa ottiene aderendo e rispettando uno degli *standard* di seguito descritti è attualmente considerato una motivazione sufficiente per comportarsi in modo socialmente responsabile. Allo stesso modo, all'impresa che non aderisca allo *standard* o non lo rispetti dopo averne annunciato l'adozione, è inflitta la "sanzione" della pubblicità negativa.

Ai fini di questa indagine, di questi documenti si deve tener conto, se non altro perché i principi in essi espressi costituiscono il punto di riferimento principale nella stesura dei cd. codici etici, a qualsiasi livello essi siano adottati.

6.1. Social Accountability 8000 (1997).

Publicato il 15 ottobre 1997 da un ente non *profit* statunitense (*CEPAA* o *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*),⁹⁴ lo *standard Social Accountability 8000 (SA 8000)* incoraggia le imprese a tenere, incrementare e sostenere comportamenti orientati al bene comune e alla difesa del benessere dell'umanità.

La sua genesi rimanda ad una serie di studi sui codici di comportamento relativi ai luoghi di lavoro compiuti nel 1994 dal *CEP (Council on Economic Priorities)*. L'indagine rivelò che tali codici erano assai incoerenti, costosi e inefficienti nella fase di controllo a causa della ridotta chiarezza delle loro definizioni e dell'assenza di verificatori preparati. In base all'esito dell'indagine, il *CEPAA* decise di sviluppare

⁹⁴ Il *CEPAA*, fondato nel 1997, nell'estate 2000 ha cambiato la sua denominazione in *SAI (Social Accountability International)*. Esso riunisce 21 membri, in rappresentanza di organizzazioni sindacali, organizzazioni non governative e associazioni.

uno *standard* relativo alle condizioni nel luogo di lavoro e un sistema per la verifica indipendente dell'adesione delle imprese.

Tale *standard*, il primo diffuso a livello internazionale, è uno *standard* volontario, basato sul consenso, che incorpora una serie di valori formulati dai più importanti documenti internazionali in materia di lavoro e di diritti dell'uomo e segnatamente: le Convenzioni OIL sul lavoro obbligato e vincolato (Convenzioni 29 e 105), sulla libertà di associazione (Convenzione 87) e sulla contrattazione collettiva (Convenzione 98), la Dichiarazione Internazionale dei Diritti Umani e la Convenzione Internazionale dell'ONU sui diritti del bambino.

L'azienda che intenda intraprendere il percorso di certificazione è tenuta, in via prioritaria, a rispettare le leggi nazionali, ogni altro accordo sottoscritto nonché il dettato integrale del SA 8000; nel caso si ravvisino conflittualità tra le diverse normative dovrà trovare applicazione la più restrittiva in materia.

I requisiti imprescindibili affinché l'impresa interessata acquisti il riconoscimento della conformità allo *standard* SA 8000 sono relativi alle seguenti otto aree:

- *lavoro minorile*: l'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo del lavoro infantile;

- *lavoro forzato*: l'azienda non deve ricorrere a sostenere l'utilizzo del lavoro obbligato nè deve essere richiesto al personale di lasciare "depositi" in denaro o documenti di identità al momento dell'inizio del rapporto di lavoro con l'azienda;

- *salute e sicurezza dei lavoratori*: l'azienda, tenendo presente lo stato delle conoscenze prevalenti riguardo all'industria e a tutti i relativi rischi, deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possano verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso, minimizzando, per quanto ragionevolmente possibile, le cause di pericolo ascrivibili all'ambiente di lavoro;

- *libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva*: l'azienda deve rispettare il diritto di tutti i dipendenti di formare e aderire a sindacati liberi e il diritto alla contrattazione collettiva;

- *non discriminazione*: l'azienda non deve attuare o dare sostegno alla discriminazione nell'assunzione, retribuzione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica;

- *procedure disciplinari*: l'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale;

- *orario di lavoro*: l'azienda deve conformarsi all'orario di lavoro previsto dalle leggi vigenti e dagli *standards* dell'industria; in ogni caso, al personale non deve essere richiesto di lavorare in maniera continuativa per un periodo superiore alle 48 ore settimanali e deve essere previsto almeno un giorno di riposo ogni sette giorni lavorativi;

- *livello salariale minimo*: l'azienda deve garantire che il salario pagato per una settimana lavorativa regolare sia almeno conforme ai minimi retributivi legali o industriali e che sia sempre sufficiente a soddisfare i bisogni primari del personale, oltre a fornire un qualche guadagno discrezionale.

Una particolare importanza, all'interno del documento, assume non solo il comportamento "diretto" dell'impresa riconosciuta conforme allo *standard*, ma anche il comportamento assunto dai suoi fornitori e collaboratori esterni. Lo *standard SA 8000* richiede infatti all'impresa di "sviluppare, sostenere e rafforzare le proprie politiche e procedure per poter gestire efficacemente le problematiche che può controllare o influenzare", nonché di "dimostrare ai soggetti interessati che le politiche, le procedure e le pratiche sono conformi ai requisiti dello *standard* stesso". In altre parole, all'impresa socialmente responsabile non è richiesta solo di osservare le norme che tutelano i diritti dei lavoratori all'interno delle proprie mura, ma anche di esercitare la propria influenza sui fornitori al fine di ottenere un loro adeguamento allo *standard*, di modo che eticamente responsabile risulti l'intera catena produttiva cui partecipa. Cosicché, sul presupposto che l'eticità di un'impresa viene meno se gli *input* utilizzati provengono da contesti privi di riferimenti etici in materia di condizioni garantite ai lavoratori, l'azienda conforme allo *standard* assume su di sé la

responsabilità di selezionare i propri fornitori e *partners* commerciali sulla base della rispondenza ai requisiti di cui al SA 8000 e di controllarne l'operato in base ai principi in essa applicati; di prendere parte alle attività di monitoraggio e valutazione e di rimediare prontamente alle eventuali non conformità.

Ai fini del rilascio della certificazione SA 8000, è richiesto all'impresa un ulteriore sforzo organizzativo, le cui tappe essenziali sono indicate nello stesso documento.⁹⁵

Innanzitutto l'impresa deve svolgere un'attività di preparazione alla certificazione, per il tramite di un *manager* responsabile dell'implementazione del SA 8000, consistente essenzialmente nella pianificazione di una politica aziendale adeguata allo *standard*, nell'individuazione delle eventuali problematiche e nella formulazione delle azioni correttive; nella attività di formazione dello *staff* sui criteri e principi delineati nello *standard* e a cui l'impresa aderisce; nel controllo sull'attività dei fornitori.

In secondo luogo, prima di affrontare l'*audit* vero e proprio, svolto unicamente da enti esterni accreditati dal CEPAA a rilasciare la certificazione, si richiede una verifica preventiva (*pre-audit*), sempre ad opera del *manager* responsabile, dell'effettiva capacità dell'impresa di ottenere la certificazione.

Successivamente, un *team* dell'ente certificatore esterno verifica l'osservanza dei requisiti previsti e richiede eventuali azioni correttive al fine del rilascio della certificazione.

Solo in seguito all'avvenuto accertamento del pieno rispetto dei principi sanciti dal SA 8000 l'impresa può ottenere il rilascio della certificazione, a seguito della presentazione di apposita domanda all'organismo accreditato a rilasciarla.

A seguito dell'ottenimento della certificazione è prevista l'attivazione di un sistema di controllo (*Social Management System*) che vigila sul continuo rispetto da parte dell'impresa dei requisiti indicati dallo *standard* e provvede a informare

⁹⁵ CHIESI A.M., MARTINELLI A., PELLEGATTA M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale di impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.

l'opinione pubblica sul comportamento tenuto dall'impresa, sulle *performances* ottenute e sugli obiettivi raggiunti.

Nel panorama internazionale, il numero di certificazioni SA 8000 ha raggiunto livelli significativi e ha ottenuto anche il plauso di Geoffrey Chandler, presidente di *Amnesty International*, il quale ha affermato che “SA 8000 è un importante meccanismo per far sì che le pratiche del mondo degli affari si allineino sempre di più ai valori della società – fattore determinante per accrescere la reputazione d'impresa al giorno d'oggi. Attraverso l'*auditing* di elementi aggiuntivi rispetto ai criteri finanziari, SA 8000 permetterà alle imprese di dare, per la prima volta, un significato concreto al concetto di *stakeholder*, e non una semplice adesione formale vuota di contenuti”.⁹⁶

Va detto che per un'impresa, ottenere una certificazione SA 8000 rappresenta certamente un vantaggio competitivo in termini di immagine e di fidelizzazione dei consumatori e degli utenti, in quanto la collettività, i clienti, la pubblica amministrazione sapranno di avere a che fare con un'azienda dal comportamento eticamente corretto e saranno dunque stimolati a instaurare rapporti con essa; in termini organizzativi, in quanto i rapporti tra l'impresa e i lavoratori saranno caratterizzati da minore conflittualità; in termini meramente commerciali, poiché un comportamento corretto nei confronti dei fornitori e dei *partners* commerciali fa sì che venga a instaurarsi un rapporto fiduciario vantaggioso anche in termini economici.

6.2. AA 1000 dell'ISEA (1999).

L'*Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)* è un'organizzazione internazionale sorta nel 1996 con sede a Londra, la cui attività si ispira alla corrente del *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (SEAAR)*, definito come

⁹⁶ L'intervento di Geoffrey Chandler alla Terza Conferenza Internazionale *ISEA, Building Stakeholder Relation*, tenutasi a Copenhagen il 14 novembre 1999, è pubblicato sul sito www.bilanciosociale.it.

“il processo attraverso il quale si può valutare, comunicare e migliorare la *performance* etica e sociale di un’impresa, misurando l’impatto sociale delle sue attività e il livello etico dei comportamenti organizzativi, in relazione ai suoi scopi e a quelli dei suoi *stakeholders*”.⁹⁷

Le prime formulazioni del concetto di *social audit* vennero formulate nel 1940 dall’accademico statunitense Theodore J. Kreps. Egli argomentò che le compagnie americane, protagoniste della grande depressione degli anni Trenta, avevano bisogno di sviluppare e rendicontare in maniera più ampia la propria responsabilità sociale.

Successivamente, negli anni Cinquanta, Howard Bowen riprese questo concetto sostenendo che le imprese dovevano comprendere meglio il loro ruolo sociale e assumersene la responsabilità; si prefigurava pertanto la necessità di *social auditor* che fossero in grado di garantire una visione imparziale della *performance* etica e sociale aziendale. L’anello di congiunzione tra queste due prospettive è rappresentato dalla impostazione di George Goyder, il quale parlò di responsabilità sociale d’impresa negli anni Sessanta, e in tema di *social audit* sostenne una posizione simile all’attuale approccio di *SEAAR*. Egli affermò che il *social auditing* avrebbe potuto costituire un valido strumento per il *management* e, per gli *stakeholders*, un supporto per impugnare e influenzare l’attività aziendale.⁹⁸ Da allora in poi per tutti gli anni Sessanta, negli Stati Uniti come in Europa, crebbe l’interesse per l’attività di *SEAAR*, definita come “una visione per cui, in futuro, le *corporations* valuteranno la loro *performance* etico-sociale con la stessa sistematicità con cui oggi valutano la loro *performance* finanziaria”.⁹⁹

Le motivazioni che hanno spinto al successo di questa pratica sono diverse.

⁹⁷ ZADEK S., *Trading Ethics: Auditing the Market*, in *Journal of Economic Issues*, 1994, vol. XXVIII, 2.

⁹⁸ I contributi di Kreps T., Bowen H. e Goyder G. sono approfonditi in ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R., *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan Publications, London, 1997 16-17.

⁹⁹ ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R., cit., 17.

Alcuni autori lo spiegano con la teoria del “triangolo razionale”,¹⁰⁰ raffigurata come segue.

Il primo aspetto è essenzialmente manageriale (*managerialist*): per sopravvivere e prosperare all’interno del contesto di riferimento – la società – il *management* ha bisogno di sapere cosa sta succedendo, che opinione ha la gente in merito all’organizzazione e come influenzare nel modo migliore i differenti punti di vista.

Secondariamente, l’impresa deve adoperarsi in modo che il proprio *business* risponda ai cambiamenti di bisogni e aspettative (*public interest*). Questa prospettiva è nata intorno agli anni Settanta e si è sviluppata recentemente in concomitanza con la crescita dei movimenti di consumo ed investimento etico.

Il terzo tassello è costituito dal cambiamento culturale (*value shift*) negli affari, visto come continua evoluzione che può portare ad un differente ruolo dell’impresa nella società. Il cambiamento spinge all’affermazione di nuovi valori che influenzano il *management* e ne condizionano le scelte strategiche.

Questi tre elementi contribuiscono dunque alla nascita in contesti economici dell’esigenza di *accountability*, intesa come insieme di pratiche in grado di costituire un efficace meccanismo di collegamento tra l’impresa e l’ambiente in cui essa si muove, garantendo la continuità del dialogo tra i due.

Sviluppando questa impostazione l’ISEA ha nel 1999¹⁰¹ creato *AccountAbility*, un’associazione internazionale finalizzata a promuovere la definizione di *best practice* nel processo di *SEAAR*, il cui scopo principale è rafforzare la responsabilità sociale e il comportamento etico della *business community*, come delle organizzazioni non *profit*. Gli strumenti per perseguire questa missione sono la promozione di *best practices* in materia di rendicontazione, certificazione e comunicazione etica e sociale, e lo sviluppo di *standards* di processo e di certificazione rivolti ai professionisti del settore.

¹⁰⁰ ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R., cit., 19-20.

¹⁰¹ Lo *standard* fu presentato alla terza conferenza internazionale dell’ISEA sull’*accounting, auditing e reporting* sociale ed etico. *Costruire le relazioni con gli stakeholders*, tenutasi a Copenhagen nei giorni 14, 15 e 16 novembre 1999.

Questa attività di rendicontazione concentra l'analisi su un ampio panorama di *stakeholders*, fornendo una completa rassegna di tutti quelli che potenzialmente si qualificano come interlocutori chiave dell'azienda.

Il progetto *AccountAbility* 1000 (AA 1000),¹⁰² presentato durante la III Conferenza Internazionale sul SEAAR (Copenhagen, 14-16 novembre 1999), nasce, in particolare, dalla necessità di individuare dei principi e dei processi comuni ai diversi *standards* e modelli sviluppati dalle imprese nell'ambito della sostenibilità sociale, omogeneizzando i diversi approcci di rendicontazione e la relativa e connessa vastità terminologica.

In particolare, gli *standards* cui si fa riferimento sono: SA 8000 per quanto riguarda la parte centrata sulle condizioni nei luoghi di lavoro e la tutela dei diritti dei lavoratori; le *Guidelines* del GRI (v. § 6.4.) sulla parte del processo relativa a questioni economiche; e ISO 14001 (v. § 6.5) di cui riprende molti elementi relativi alle questioni ambientali.

AA 1000 si presenta come uno *standard* di base sulla responsabilità sociale e si prefigge di migliorare il processo di responsabilizzazione e le prestazioni complessive delle organizzazioni in materia sociale, elevando – anche grazie alle elaborazioni degli studiosi del settore su *standards* già esistenti e all'esperienza già acquisita tramite il loro uso e l'applicazione concreta – la qualità dei processi di *accounting*, *auditing*, e *reporting* sociali ed etici.

Esso non è uno *standard* certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l'innovazione su alcuni principi chiave di qualità. Inoltre l'AA 1000 non è uno *standard* di *performance* o di contenuto che fornisce una serie di requisiti minimi, soddisfatti i quali l'impresa ottiene il certificato di qualità etico-sociale, ma è uno *standard* di processo: ovvero, specifica i processi che una organizzazione dovrebbe seguire per rendere conto della sua *performance*, e non i livelli di *performance* che dovrebbe raggiungere. In altre parole, si tratta di uno *standard* che ogni impresa può adottare tanto quanto strumento di valutazione interna, per rendicontare le

¹⁰² www.accountability.org.uk.

performances e implementare quindi un sistema di gestione della responsabilità sociale, migliorando la qualità delle prestazioni relative alla responsabilità sociale; tanto quanto strumento di comunicazione esterna, per favorire la valutazione e comprensione delle *performances* sociali e etiche dell'organizzazione e per creare una base di confronto per misurare la qualità del proprio metodo di rendicontazione.

Infatti, esso fornisce “sia un quadro di riferimento del quale le organizzazioni possono servirsi al fine di comprendere e incrementare la propria *performance* etica, sia uno strumento che consenta ad altri soggetti di giudicare la validità degli assunti etici stabiliti”.

Con riferimento all'ambito di applicazione, l'AA 1000 è stata studiata per soddisfare le esigenze di tutti i tipi di organizzazione (pubblica, privata, non *profit*, con una o più sedi, di grande o piccola dimensione) e per favorire la comparabilità, l'affidabilità e la verificabilità dei dati rilevati, in modo da rendere possibile un confronto dell'operato tra le diverse realtà d'impresa.

Quanto alla struttura del documento, l'AA 1000 si articola in 3 fasi che definiscono le attività necessarie al processo di rendicontazione. Esse si sviluppano prevalentemente in maniera lineare; tuttavia si tratta di un modello dinamico, che consente un continuo miglioramento: durante ciascuna di queste fasi, l'organizzazione avvia la programmazione del successivo ciclo di processo, incorporando le esperienze acquisite nei cicli precedenti.

1) La prima fase (*standard*) contiene principi e fasi del processo necessari per realizzare un sistema di contabilità e di rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa e si articola, a sua volta, in 5 fasi:

- *Planning*: consiste nell'individuazione e definizione dei valori e degli obiettivi etici, sociali e ambientali condivisi all'interno dell'impresa e delle azioni aziendali che tendono a valorizzare l'impegno assunto per il rispetto di detti valori. In questa fase vengono anche identificati gli *stakeholders* e si procede alla pianificazione dell'attività che deve essere compiuta e valutata in modo da cercare di massimizzare la soddisfazione degli stessi.

- *Accounting*: da intendersi come contabilità per la misurazione della

performance etico-sociale d'impresa, dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo, si tratta della predisposizione di un sistema di raccolta delle informazioni rilevanti ai fini della valutazione della coerenza con gli obiettivi prefissati e della articolazione di un piano di miglioramento.

- *Auditing e reporting*: si tratta di due fasi strettamente collegate.

L'*auditing* consiste in una verifica, da parte di un organismo imparziale e indipendente, composto da *auditor* accuratamente formati attraverso appositi corsi strutturati dall'*ISEA*, del processo di raccolta delle informazioni e dell'accuratezza e completezza delle informazioni pubblicate nel rapporto sociale.

Segue il *reporting* cioè una comunicazione scritta o verbale (*report*) con cui l'impresa comunica agli *stakeholders* la valutazione della propria *performance* etico-sociale, così instaurando un confronto diretto con essi, necessario per costruire il consenso, la fiducia e anticipare i conflitti.

Le fasi successive costituiscono fasi implementative.

- *Embedding*: si tratta della integrazione dei principi etici nel sistema di gestione aziendale, realizzata attraverso la definizione di procedure e sistemi (di gestione e raccolta delle informazioni, di implementazione dei valori, di *audit* interno) atti a orientare la struttura aziendale verso l'attuazione delle strategie etiche, a rafforzarne il processo e integrarlo nel migliore dei modi nelle attività dell'organizzazione.

- L'ultima fase (*stakeholders engagement*)¹⁰³ è in realtà integrabile in ognuna delle fasi precedenti e consiste nell'assunzione dell'impegno verso tutti gli *stakeholders* a condividere gli obiettivi del miglioramento continuo e a coinvolgerli in tutte le fasi di realizzazione del sistema di rendicontazione sociale, dalla fase di pianificazione a quella di redazione del documento.

¹⁰³ L'impegno assunto nei confronti degli *stakeholders* riveste un ruolo centrale nello *standard* AA 1000; tale impegno è considerato significativo se è in grado di: prevenire e gestire le conflittualità; migliorare il processo decisionale; trovare un accordo tra diversi pareri; determinare una identificazione degli *stakeholders* con i risultati delle attività dell'organizzazione; sviluppare la fiducia nell'organizzazione stessa.

2) La seconda fase (*Guidelines*) è composta da una serie di indicazioni per la comprensione e la corretta l'applicazione dell'AA 1000 e si articola nelle seguenti parti:

- *Auditing and quality assurance* (revisione e valutazione di qualità): offre direttive di supporto al processo di controllo e di verifica esterna previsto dalle AA 1000, indicando principi e strutture per la realizzazione di una revisione etica e sociale.

- *Integrating AA 1000* (integrazione delle AA 1000): viene illustrata la relazione esistente tra le norme previste dall'AA 1000 e gli altri *standards* o strumenti di gestione della responsabilità sociale d'impresa.

- *Stakeholders engagement* (coinvolgimento degli *stakeholders*): visto che l'impegno nei confronti degli *stakeholders* costituisce un elemento fondamentale delle AA 1000, vengono fornite indicazioni, affinché le imprese e gli *stakeholders* possano migliorare la qualità del dialogo e delle consultazioni che tra loro si instaurano.

- *Accountability assessment* (valutazione della responsabilità): le AA 1000 non stabiliscono nulla circa la forma, lo stile e le modalità di comunicazione del *report* sui risultati etici e finali; questo significa che se da un lato offrono grande libertà nella redazione del documento, dall'altro ne rendono più difficile la comprensione e il confronto. Per quest'ultima ragione vengono fornite indicazioni agli *stakeholders* per facilitare la comprensione sia degli elementi e delle informazioni riportate nel documento finale, sia della qualità dello stesso.

- *First steps* (primi passi): dato che le imprese devono adottare un approccio graduale nei confronti dell'implementazione di un sistema di contabilità sociale all'interno dell'organizzazione, lo *standard* deve essere visto come un modello da perseguire nel tempo.

3) La *Professional qualification*, terza e ultima fase, individua i requisiti necessari per l'assunzione delle qualifiche professionali adeguate a svolgere l'attività del revisore sociale e, segnatamente, indica le aree di competenza e conoscenza richieste al revisore sociale, la tipologia di *training* utile per acquisire, mantenere e

sviluppare le conoscenze necessarie, nonché il tipo e livello di esperienza necessaria per formare i professionisti in quest'area.

L'ISEA ha annunciato che è pronto l'AA 2000 che integra lo *standard* precedente, soffermandosi sull'evidenza che gli interessi che muovono gli *stakeholders* possono variare da paese a paese ed in base alle diverse tradizioni culturali e sociali di ogni popolazione e quindi le aziende devono essere in grado di rapportarsi con differenti realtà che non possono essere affrontate in modo univoco.

6.3. Progetto Q-RES (2001).

Il progetto *Q-RES*, ufficialmente diffuso nel 2001, fu ideato nel 1999 dal *Centre for Ethics, Law & Economics (CELE)*¹⁰⁴ dell'Università Carlo Cattaneo di Castellana, nell'ambito di un programma biennale di ricerca in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza e organizzazioni non profit.

L'importanza del progetto è dovuta alla sua elevata qualità, recentemente sottolineata dalla Commissione europea che, nell'ambito del processo di consultazione sul Libro Verde, ha invitato il *CELE* a contribuire al dialogo durante tre incontri su codici etici, *standard CSR* e *social reporting* organizzati dal *European Multistakeholder CSR Forum*.

Il progetto prende le mosse dall'idea che la reputazione dell'impresa rappresenti una tra le più importanti risorse per il suo successo e costituisca un *asset* intangibile che accresce il valore e sostiene la crescita dell'impresa nel tempo, grazie all'instaurazione di un rapporto fiduciario tra l'impresa e i suoi *stakeholders*¹⁰⁵ che contribuisce all'abbattimento dei costi di contrattazione e di governo.

La missione del progetto è quella di “promuovere una visione dell'impresa basata sul contratto sociale con gli *stakeholders* attraverso la definizione di un nuovo

¹⁰⁴ *CELE, Nuova guida al consumo critico*, EMI, Bologna, 2000.

¹⁰⁵ La reputazione “rappresenta in primo luogo un riconoscimento della licenza di operare, senza la quale nessuna impresa può prosperare”: *CELE, Nuova guida al consumo critico*, cit., 5.

standard di qualità – certificabile a livello internazionale – della responsabilità etico-sociale d’impresa, che ne tuteli la reputazione e l’affidabilità”. Tale obiettivo è perseguito attraverso “la definizione di un insieme completo e integrato di strumenti per l’introduzione dell’etica nell’impresa, unitamente alla definizione di criteri di eccellenza per un *management* di qualità rispetto alla responsabilità etico-sociale d’impresa”.¹⁰⁶

Il modello di responsabilità sociale descritto nelle linee guida è quindi innanzitutto rivolto al vertice aziendale che intende attivare all’interno della propria impresa un processo di miglioramento nell’attuazione e gestione della responsabilità etico sociale dell’organizzazione per raggiungere elevati *standards* di qualità.

Il modello delineato nel documento, inoltre, nel proporre un modello di gestione dell’impresa ispirato all’idea del contratto sociale con gli *stakeholders*, pone una particolare enfasi sulle esigenze di osservabilità e verificabilità da parte dei soggetti esterni.

A questi scopi, il modello *Q-RES* individua i seguenti strumenti, per ognuno dei quali sono poi definiti i criteri di eccellenza, che definiscono le caratteristiche fondamentali necessarie a garantire la qualità e l’efficacia degli strumenti stessi:

– *Visione etica d’impresa*: comprende la definizione strategica della missione e dei valori dell’impresa. Dal momento che esistono aspettative e attese legittime in parte conflittuali, occorre fare un bilanciamento delle pretese degli *stakeholders* per poi riconoscerle (parzialmente o completamente) mediante la definizione dei diritti e delle responsabilità che l’impresa stabilisce nei confronti di questi soggetti.

– *Codice etico*: è la presentazione dell’insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell’impresa nei confronti di tutti gli *stakeholders*. Esso stabilisce i parametri in base ai quali misurare e giudicare l’abuso di autorità e la discrezionalità della decisione imprenditoriale. Inoltre è uno strumento di autoregolamentazione che estende le regole di *corporate governance* dalla sfera delle relazioni con gli azionisti e gli investitori, a quelle più ampie con tutti gli *stakeholders*.

¹⁰⁶ Da www.bilanciosociale.it.

La dichiarazione della visione etica e l'elaborazione del codice etico d'impresa non sono altro che dichiarazioni di intenti, attraverso cui le imprese assumono esplicitamente degli impegni in termini di responsabilità etico-sociale.

– *Formazione etica*: è l'insieme delle attività che permette di creare e rafforzare la condivisione dei valori e dei principi del codice etico nei lavoratori dell'impresa. La formazione è finalizzata a mettere ogni membro dell'organizzazione in condizione di padroneggiare gli strumenti del ragionamento morale necessari a discutere ed affrontare le questioni etiche.

– *Sistemi organizzativi di attuazione e controllo*: rappresentano le strutture operative di sostegno al miglioramento e al controllo della *performance* etica, di supporto alle attività di verifica e controllo della conformità dei comportamenti individuali alle regole e, infine, di attuazione della responsabilità etico-sociale in azienda.

Si tratta di veri e propri strumenti operativi interni, attraverso i quali trasformare in prassi i principi etici dichiarati e trasferire i suoi impegni verso gli *stakeholders* nei comportamenti effettivi, orientando la azione e la *performance* economica in modo da renderla coerente all'insieme di valori e delle norme assunte.

Con il primo si intende dare coerenza e concretezza al processo di miglioramento in campo etico sociale, attraverso il passaggio informativo delle scelte dei vertici ai collaboratori dell'impresa, i quali, tramite la comunicazione interna e le sessioni formative, sono informati sugli impegni assunti dall'azienda e dotati degli strumenti cognitivi per la loro comprensione, condivisione e applicazione.

Con il secondo, gli impegni vengono ulteriormente specificati in relazione alle aree critiche nei rapporti con gli *stakeholders* e sono integrati nello svolgimento dell'attività aziendale tramite la revisione delle strategie, delle politiche, delle norme di comportamento e delle procedure.

- *Rendicontazione etico-sociale*: è la predisposizione di un sistema di misurazione e raccolta sistematica, di organizzazione e comunicazione dei dati rilevanti dell'attività dell'impresa, rispetto al quale il bilancio sociale costituisce il documento di sintesi.

- *Verifica esterna*: è l'attività svolta da un ente terzo indipendente finalizzata ad accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati dall'impresa ai criteri di eccellenza stabiliti dal modello *Q-RES*. La verifica offre credibilità alle dichiarazioni dell'impresa in relazione agli impegni di responsabilità etico-sociale assunti.

Si tratta di strumenti che rendono possibile la verifica e la misurazione delle *performances* dell'impresa. Il primo opera tanto in direzione interna, consentendo all'impresa di misurare e valutare la sua *performance*, cioè il grado di conseguimento dei risultati, tanto in direzione esterna, in quanto la comunicazione agli *stakeholders* permette a questi ultimi di valutare la corrispondenza tra impegni dichiarati nel codice etico e comportamenti osservati, e conseguentemente di aumentare la loro fiducia nell'azienda, nella misura in cui le azioni si dimostrano coerenti con i principi e le norme stabilite.

Infine l'accertamento della qualità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati dall'impresa, tramite attività di verifica, rende ancora più credibile l'impegno dell'impresa di fronte al giudizio degli *stakeholders*.

6.4. Sustainability reporting guidelines del GRI (1999-2000-2002).¹⁰⁷

Il *GRI (Global Reporting Initiative)* venne fondato nel 1997 per iniziativa del *CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies)*, in collaborazione con l'*UNEP (United Nations Environment Programme)*. Vi partecipano attivamente gruppi industriali, organizzazioni non governative, servizi di contabilità, associazioni commerciali, università e altri gruppi di *stakeholders*.

L'iniziativa del *GRI*, analogamente a quella che ha condotto alla formulazione dello *standard SA 8000*, trae origine dalla constatazione che numerose società nel mondo riportavano volontariamente informazioni sulle loro politiche, prassi e *performances* in campo economico, ambientale e sociale, ma tali informazioni erano ritenute, in genere, incoerenti, incomplete e soprattutto non verificate. Inoltre, i

¹⁰⁷ www.globalreporting.org.

metodi di misurazione e di comunicazione variavano ampiamente in base al settore industriale, all'ubicazione dell'azienda, ecc.

Lo scopo del *GRI* è dunque quello di sviluppare e diffondere linee guida comuni a uso volontario, applicabili a livello internazionale e dirette a migliorare la comparabilità e la credibilità dei risultati ottenuti dalle imprese. In particolare, l'obiettivo fondamentale è quello di fornire un modello di rendicontazione di credibilità pari a quella finanziaria: allo scopo il *GRI* basa le sue *Guidelines* sui tre principi cardine di *accountability*, *governance* e *sustainability*, vale a dire sulla base di un approccio generale che non va nella direzione di fornire una descrizione puntuale dei parametri da adottare, bensì mira alla costituzione di un processo dinamico (*accountability*) che porti a stabilire un percorso di sostenibilità (*sustainability*) nell'ambito di un miglioramento nella gestione per le imprese che lo adottano (*governance*).

Il primo documento del *GRI* (*Sustainability Reporting Guidelines on Economic, environmental and social performance*) venne pubblicato in forma di bozza nel marzo del 1999 a Londra e sottoposto a sperimentazione attraverso una ventina di applicazioni pilota, tutte in imprese multinazionali. Questo periodo di sperimentazione, durante il quale furono raccolti svariati commenti e proposte di integrazione, condusse alla pubblicazione nel giugno del 2000 di una versione riveduta e aggiornata delle *Guidelines*, a sua volta sottoposta a revisione e miglioramento fino alla stesura della ultima versione delle stesse nel 2002.

Le *Guidelines* propongono un modello che, sebbene ispirato principalmente alle esigenze delle grandi imprese *profit*, come dimostra il fatto stesso della sperimentazione nell'ambito delle grandi imprese multinazionali, si rivolgono anche ad organizzazioni pubbliche, non *profit* e alle piccole e medie imprese.

Una caratteristica peculiare del modello del *GRI* è quella di affrontare, in un unico documento, problematiche economiche, ambientali e sociali, fornendo al contempo una serie di esempi, per ciascuna delle aree, utili a individuare un grado accettabile di *performance*. Questo criterio, detto *dell'eccellenza* (tecnica dei cicli

produttivi rispetto agli *standards* economici e di sostenibilità sociale e ambientale), è uno dei tre pilastri su cui si fondano le *Guidelines*.

Con riferimento alle problematiche ambientali, sono indicati una serie di indicatori generici (cioè validi per tutte le organizzazioni) e specifici (risultanti dalle consultazioni con gli *stakeholders* e relativi a un determinato settore).

Per quanto riguarda la sezione economica, le *Guidelines* affrontano i temi del profitto, degli investimenti, dei beni intangibili, dei salari, della produttività della manodopera, delle tasse, dello sviluppo della comunità locale, dei rapporti con i fornitori, delle caratteristiche dei prodotti e servizi offerti.

Con riferimento, infine, alle problematiche connesse all'area sociale, i temi trattati sono quelli dei posti di lavoro, della qualità del *management*, dei salari, delle discriminazione, della formazione, del lavoro minorile, della libertà di associazione, dei diritti umani e della sicurezza.

Oltre a un ambito di applicazione particolarmente ampio, se non onnicomprensivo, e una visione globale delle problematiche normalmente connesse alla attività imprenditoriale, le *Guidelines* conferiscono particolare importanza alle esigenze di semplificazione e trasparenza nella diffusione delle informazioni, con sistemi che tuttavia non pregiudichino la completezza delle informazioni contenute nei vari documenti di bilancio.

L'inclusività, vale a dire l'apertura al dialogo con gli *stakeholders*, e la *trasparenza* dell'informazione costituiscono gli altri due pilastri, oltre a quello dell'*eccellenza*, delle *Guidelines*.

Per ciascuna delle suddette aree, innanzitutto, si invitano le organizzazioni a elaborare sia indicatori sintetici, che cioè mettono in relazione *performances* dell'organizzazione e condizioni sociali macro, sia indicatori integrati che invece mettono in relazione tra loro *performance* economica, ambientale e sociale.

L'obiettivo è favorire la redazione di *report* di sostenibilità in cui vengono trattate in modo integrato la dimensione economica, sociale e ambientale delle attività dell'impresa cercando di ricondurre a una logica unitaria i diversi documenti che finora sono stati elaborati ciascuno con una propria metodologia e un proprio

linguaggio specialistico: bilancio finanziario, bilancio ambientale, bilancio etico e bilancio sociale. Il *GRI* si orienta verso un unico documento di bilancio, che raccoglie i risultati complessivi (economico-finanziari, ambientali e sociali) conseguiti dall'impresa nel corso dell'esercizio: la *triple bottom line*. Tutto questo per rispondere all'esigenza di semplificazione e di coerenza che esprimono le imprese e, insieme, per offrire un quadro complessivo capace di soddisfare i diversi *stakeholders*, senza rinunciare alla specificità e alla completezza delle singole sezioni di bilancio.

I vari documenti, in secondo luogo, dovrebbero essere formulati in modo omogeneo, rispondente a determinati principi di redazione, in forma tale da favorire la comprensione da parte del lettore e agevolare il confronto con rapporti simili, così da ridurre la confusione negli approcci, da fornire agli *stakeholders* informazioni pertinenti, complete e attendibili, favorendo il loro coinvolgimento e stimolando le loro richieste e da far sì che il *management* possa migliorare i processi decisionali interni.

Le *Guidelines* si compongono di 4 sezioni:

1) la prima (*Introduction and General Guidance*), di carattere introduttivo, contiene informazioni sulla utilità e le caratteristiche del *GRI*, e una guida generale sulla struttura e l'applicabilità delle *Guidelines*;

2) la seconda (*Reporting Principles and Practices*) è dedicata all'esposizione dei principi e delle caratteristiche qualitative della rendicontazione e indica concetti e pratiche fondamentali per promuovere la coerenza e la comparabilità del rapporto;

3) la terza (*Report Content*) indica qual è la struttura di un rapporto *GRI*, i suoi contenuti specifici, e riporta una guida per compilare le varie parti del rapporto;

4) la quarta sezione (*Annexes*) contiene 4 allegati e presenta una selezione di iniziative che potrebbero aiutare ad elaborare il rapporto *GRI*; fornisce inoltre ulteriori indicazioni per l'utilizzo delle *Guidelines*. Dei quattro allegati finali sono da segnalare due guide che affrontano questioni di grande rilievo per la diffusione e l'affidabilità del bilancio sociale: la prima riguarda l'applicazione incrementale delle *Guidelines* per imprese medio-piccole che intraprendono per la prima volta il

processo di rendicontazione; nella seconda, attinente alla verifica esterna etica e sociale, in cui *GRI* riconosce la completa mancanza di *standards* e di linee guida, ma allo stesso tempo detta alcuni requisiti minimi di forma e contenuto per la redazione della relazione del revisore.

Pur essendo molto vantaggiose per la completezza delle problematiche trattate e per la loro generalità, che le rende applicabili in tutti i settori, nonché particolarmente apprezzate (basti pensare che sono state scelte come *standard* di riferimento dal *Global Compact* di Kofi Annan), va notato che le *Guidelines*, specie se confrontate con altri *standards*, scontano il limite dell'assoluta mancanza di strumenti di controllo delle *performances* dell'organizzazione, lasciati alla discrezione delle organizzazioni interessate.

6.5. La norma ISO 14001 (1996) e il regolamento EMAS 761/2001.

La tematica della responsabilità sociale comprende anche la questione della sostenibilità ambientale, in quanto la salvaguardia dell'ambiente naturale costituisce un dovere nei confronti delle generazioni future, i cosiddetti *stakeholders* senza voce attiva.

Le norme fissate in materia ambientale, così come quelle relative alla sicurezza sul lavoro, infatti non possono più essere disattese, in quanto si fanno sempre più realistiche le previsioni di conseguenze negative, in termini sia di costi (legati a incidenti ambientali, incidenti sul lavoro, denunce per malattie professionali, sanzioni) sia in termini di immagine negativa (cattivi rapporti con i dipendenti, ostilità della popolazione locale e così via).

Nella prassi tuttavia, complice anche la maggiore sensibilizzazione dell'opinione pubblica nei confronti della conservazione dell'ecosistema, le iniziative di politica ambientale, tanto a livello nazionale quanto su scala globale, si sono sviluppate indipendentemente dalle tematiche della RSI, dando vita ad apposite normative e certificazioni ambientali, volte a sostenere la sostenibilità dello sviluppo.

I principi cardine su cui si fonda l'approccio della sostenibilità sono la necessità di attribuire un valore all'ambiente, la riduzione di ogni forma di inquinamento e il

perseguimento di obiettivi di equità, in modo da venire incontro ai bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri.

Al riguardo, il ruolo dell'impresa non deve essere passivo bensì motivato dalla ricerca di soluzioni appropriate, sia tecniche che organizzative, al fine di rispettare quantomeno i requisiti di legalità, tenendo conto di un obiettivo fondamentale per l'impresa, quale il controllo e la riduzione al minimo dei costi da sostenere.

Auspicabile sarebbe infatti l'assunzione da parte dell'impresa di un approccio proattivo, volto all'aumento di efficacia e di efficienza nella gestione delle problematiche ambientali, per individuare delle soluzioni strategiche e operative innovative, cosicché l'ambiente possa essere vissuto non solo come vincolo ma anche come fonte di opportunità, come un fattore attraverso il quale recuperare competitività e migliorare l'immagine aziendale.

Accanto all'Unione Europea un ruolo importante nel dare impulso alla diffusione di strumenti innovativi per governare la complessa materia del rapporto impresa-ambiente, senza compromettere l'efficienza e la competitività della prima, è stato dato dagli enti di standardizzazione. La prima norma in tal senso è stata la BS 7750, pubblicata dal *British Standard Institute (BSI)* nel 1992, relativa all'implementazione di un sistema di gestione in grado di ridurre ogni forma di inquinamento dovuta al ciclo di produzione. Sull'esempio del *BSI* altri enti normativi nazionali hanno redatto norme simili, rendendo necessario l'intervento di un organismo superiore per evitare eccessive sovrapposizioni normative e disomogeneità.

Un ruolo di coordinamento è stato svolto dall'*International Organization for Standardization (ISO)*, che ha pubblicato la serie delle *ISO 14000*, norme di carattere volontario, valide in tutto il mondo e approvate dai singoli Stati (in Italia è stato ratificato nel novembre 1996, da parte dell'Ente di Unificazione Nazionale o UNI) in materia di Sistemi di gestione ambientale (SGA), utili soprattutto ai fini della relativa certificazione dell'attività produttiva.

Oltre a questo vi è il Regolamento Comunitario 761/2001 (che ha sostituito il Regolamento 1836/1993), meglio noto come Regolamento *EMAS II (Eco*

Management and Audit Scheme), relativo all'adesione volontaria delle imprese del settore industriale al Sistema comunitario di ecogestione e *audit*, voluto dall'Unione Europea nell'ambito del V Programma di azione per favorire un rapporto nuovo tra imprese, istituzioni e pubblico basato sulla cooperazione, sul supporto reciproco e sulla trasparenza.

Questi documenti rappresentano oggi i riferimenti più autorevoli per l'implementazione di sistemi di gestione ambientale nelle organizzazioni.

La *ISO 14001* specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale che consente all'organizzazione di formulare una politica ambientale e stabilirne gli obiettivi, tenendo conto delle prescrizioni legislative e delle informazioni riguardanti gli impatti ambientali più significativi generati dallo svolgimento della propria attività. Anche il Regolamento *EMAS* permette alle imprese di istituire volontariamente un sistema di eco-gestione e *audit* per la valutazione e il miglioramento dell'efficienza ambientale delle attività svolte e per la presentazione al pubblico delle informazioni pertinenti.

Entrambi i sistemi si pongono come obiettivo di incoraggiare un atteggiamento dinamico da parte delle imprese e delle organizzazioni in modo da promuovere la consapevolezza, la trasparenza, il confronto concorrenziale, la gestione sistematica dell'ambiente e il costante miglioramento delle prestazioni.

Le principali differenze tra i due riferimenti in termini di caratteristiche del SGA, di *auditor* e destinatari della certificazione consistono nel fatto che uno è più prettamente istituzionale (*EMAS*) e l'altro più legato alle logiche di mercato.

6.6. La Vision 2000.

Le evoluzioni del tema della responsabilità sociale e la riflessione scientifica e non sulle problematiche ad esso connesse hanno permesso ai sistemi di gestione di qualità, tradizionalmente orientati alla soddisfazione del cliente, di aprirsi a un numero più ampio di *stakeholders*, i quali sono entrati in scena a pieno titolo anche nell'ambito delle norme tecniche che definiscono i sistemi di gestione per la qualità.

Con la *Vision 2000* infatti le parti interessate – investitori, dipendenti, fornitori, *partners* tecnologici o commerciali, comunità locali, istituzioni pubbliche – assurgono, al pari dei clienti, a soggetti dei quali devono essere soddisfatti i requisiti e le attese.

L'azienda che intende operare in regime di qualità ha quindi ora l'esigenza di sviluppare canali di comunicazione non solo con i propri clienti, ma anche con il variegato insieme degli *stakeholders*, al fine di individuare i fattori che influiscono sulla qualità, ai quali si sommano le variabili di interesse ambientale e sociale, il cui ruolo viene ora pienamente riconosciuto.

I requisiti che il sistema aziendale di gestione di qualità deve essere in grado di soddisfare sono dunque divenuti molto più articolati e complessi rispetto a quelli tradizionalmente considerati. Nel caso dei requisiti dei prodotti, ad esempio, non sono in gioco solo gli aspetti tecnici, la capacità di garantire determinate prestazioni in condizioni di impiego e precisamente specificate: un prodotto di qualità oggi è un prodotto che incorpora parte dei valori che la collettività condivide, è un prodotto socialmente e, soprattutto, ecologicamente corretto.

L'evoluzione della tematica si deve tra l'altro allo sviluppo e alla revisione delle norme *ISO 9000*, formulate da un comitato tecnico *ISO/TC 176 Quality management and quality assurance* (Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità) e frutto dei lavori di oltre sessanta paesi attraverso i rispettivi organismi normativi nazionali. Per l'Italia ha partecipato l'Ente Nazionale di Unificazione (UNI) con la sua commissione tecnica *Qualità ed affidabilità* (CQA). Secondo le norme *ISO 9000* (2000) si possono individuare otto principi di gestione per conseguire gli obiettivi per la qualità:¹⁰⁸

- *Organizzazione orientata al cliente*: le organizzazioni dipendono dai clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, rispettare le loro richieste e mirare a superare le loro stesse aspettative, prevenendole;

¹⁰⁸ www.uni.com.

- *Leadership*: i dirigenti e i capi reparto stabiliscono unità di intenti e indirizzi, e determinano l'ambiente interno dell'organizzazione. Essi favoriscono l'ambiente adatto al pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi organizzativi;

- *Coinvolgimento del personale*: le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione e il loro pieno coinvolgimento permette di mettere le loro competenze al servizio dell'organizzazione;

- *Approccio per processi*: un risultato desiderato è ottenibile in maniera più efficace laddove le attività e le risorse necessarie per il suo raggiungimento sono gestite in ottica di processo;

- *Approccio sistemico*: identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi per perseguire determinati obiettivi contribuisce all'efficacia ed efficienza dell'intera organizzazione;

- *Miglioramento continuo*: il circolo virtuoso del miglioramento continuativo deve costituire un obiettivo permanente per l'organizzazione;

- *Approccio a dati reali nel prendere le decisioni*: le decisioni efficaci devono basarsi sull'analisi, logica ed intuitiva, di dati e informazioni reali;

- *Rapporti di mutuo beneficio con i fornitori*: un rapporto di reciproco beneficio fra l'organizzazione e i propri fornitori migliora la capacità di entrambi di creare valore.

6.7. Confronto tra gli standards.

Molteplici sono gli elementi comuni e le differenze riscontrabili tra i vari documenti fin qui esaminati. Gli elementi comuni sono senz'altro costituiti dalla natura non cogente dei principi contenuti nei vari *standards*, dalla condivisione della già citata concezione dell'impresa come sistema aperto, in relazione con molteplici interlocutori interni ed esterni, assieme alla diffusa consapevolezza di dover sviluppare nuovi percorsi etici, sociali e ambientali, da affiancare ai tradizionali strumenti di gestione dell'impresa.

Le differenze sono invece da ricercarsi in seno a differenti dimensioni o variabili. Per meglio evidenziarle, si propone, di seguito, un quadro di confronto, riprendendo in sintesi e integrando l'analisi realizzata dall'Università Bocconi, all'interno del progetto *Corporate Social Responsibility - Social Commitment* del 2002.¹⁰⁹

- *Aree coperte*: una prima differenza tra i diversi documenti analizzati è nella natura dei principi etici alla base dei differenti approcci.

Solo le *Guidelines* del *GRI*, con la *triple bottom line*, hanno un approccio globale che prende in considerazione tutte le problematiche (economiche, ambientali e sociali), mentre gli altri o ne tengono conto parzialmente o molto marginalmente.

Ampio è tuttavia anche l'approccio di *AA 1000* dell'*ISEA* che, pur non sviluppando degli *standards* autonomi, fa riferimento a *SA 8000* per quanto riguarda le tematiche delle condizioni di lavoro e della tutela dei diritti dei lavoratori; alle *Guidelines* del *GRI* in relazione alle questioni economiche e a *ISO 14001* con riguardo alle questioni ambientali.

In ordine, per così dire, decrescente, in merito all'ampiezza delle aree coperte, si colloca poi la *Vision 2000*, volta a tutelare le condizioni di impiego e lo svolgimento "ecologicamente corretto" delle attività imprenditoriali.

SA 8000, *ISO 14001*, il regolamento *EMAS 761/2001* scelgono invece un approccio limitato rispettivamente alla valorizzazione delle tematiche delle condizioni di lavoro e della tutela dei diritti umani e alle questioni ambientali. Va notata la potenziale ampiezza applicativa, in relazione ai temi trattati, di *SA 8000*, anche rispetto ai documenti citati per primi, i quali coprendo un numero maggiore di problematiche, risultano maggiormente carenti da un punto di vista qualitativo. Ciò è certamente dovuto al fatto che *SA 8000* si occupa esclusivamente delle condizioni lavorative dei dipendenti e dunque ha capacità di scendere più nel dettaglio, stabilendo al contempo norme valide in qualsiasi settore.

¹⁰⁹ Cfr. anche l'analisi di AUCI B., *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, 280 ss.

Vago, e per questo potenzialmente onnicomprensivo, resta infine il progetto *Q-RES*: esso si limita a definire “un insieme completo e integrato di strumenti per l’introduzione dell’etica nell’impresa”, senza precisamente definire gli ambiti in cui intende condurre l’azione, lasciati così all’iniziativa dell’impresa medesima.

- *Ambiti di applicazione*: solo AA 1000 dell’*ISEA* e le *Guidelines* del *GRI* sono studiati per soddisfare le esigenze di ogni tipo di organizzazione (pubblica, privata, *profit* e non *profit*, con una o più sedi, di qualsiasi dimensione), laddove gli altri documenti si rivolgono esclusivamente o prevalentemente alle imprese.

- *Standards*: i modelli individuano lo *standard* che l’impresa deve adottare se vuole integrare le strategie sociali. Questa variabile viene divisa in *standard* di processo se vengono dettate linee guida e principi di qualità per la rendicontazione etico-sociale, e *standard* di contenuto nel caso in cui prevedano il soddisfacimento di requisiti minimi specifici.

Tra gli *standards* esaminati, solo le *Guidelines* del *GRI* – individuando il grado accettabile delle *performances* dell’impresa, attraverso il criterio dell’*eccellenza* e prescrivendo dettagliatamente, nell’ambito del *Reporting Principles and Practices*, principi e caratteristiche della rendicontazione – e il progetto *Q-RES* – *standard* di qualità dotato di un apposito sistema di misurazione dei dati che trova nel bilancio sociale il suo documento di sintesi – si pregiano di entrambi gli *standards*.

I documenti *SA 8000*, *ISO 14001* e *EMAS 761/2001* sono invece solo *standards* di contenuto; mentre *AA 1000* è esclusivamente uno *standard* di processo.

Più complessa è invece la valutazione di *Vision 2000*: certamente escluso che si tratti di uno *standard* di processo, non sembra neppure, per la genericità dei principi ivi contenuti, potersi definire uno *standard* di contenuto.

- *Stakeholders di riferimento*: *AA 1000* dell’*ISEA*, *Vision 2000*, progetto *Q-RES* e le *Guidelines* del *GRI* consentono un approccio *multistakeholders*, cioè prendono in considerazione l’impatto che l’attività d’impresa ha su tutte le categorie di interlocutori (con riferimento alle *Guidelines* del *GRI*, la multidirezionalità è desumibile dall’ampiezza dei temi affrontati; mentre il generico riferimento del

progetto *Q-RES* agli *stakeholders* consente di applicare lo *standard* a ogni interlocutore dell'impresa).

SA 8000, invece, è rivolto esclusivamente ai dipendenti dell'organizzazione, mentre *ISO 14001* e regolamento *EMAS* si rivolgono solo a coloro che operano all'interno dell'azienda.

- *Coinvolgimento degli stakeholders*: nella maggior parte dei casi il coinvolgimento degli *stakeholders* non è particolarmente elevato: così *AA 1000* e *Guidelines GRI* lo prevedono solo nel senso della comunicazione e condivisione delle informazioni e ai fini del miglioramento del dialogo e della qualità delle consultazioni; in *Vision 2000* esso è funzionale all'individuazione dei fattori che influiscono sulle valutazioni di qualità; *ISO 14001* e regolamento *EMAS* non prevedono neppure appropriati sistemi di comunicazione e consultazione.

Più completo è il *Q-RES*, che prevede una fase di vera e propria formazione, limitata tuttavia agli *stakeholders* interni all'organizzazione.

Da questo punto di vista, lo strumento più efficace e pervasivo è *SA 8000* che richiede alle imprese non solo di conformarsi in prima persona allo *standard*, ma anche di esercitare la sua influenza sugli interlocutori interni ed esterni perché ad esso si adeguino nonché di selezionarli in base alla conformità ad esso e addirittura di controllarne l'operato, fino a attivarsi per rimediare alle eventuali non conformità.

- *Missione e valori etici*: tale variabile indica se l'approccio in questione prevede esplicitamente un insieme di valori e principi etici e se è presente la dichiarazione della missione aziendale. Sia la visione d'impresa che il codice etico sono contenute nel *Q-RES* ma si ritiene che la variabile sia propria anche di *SA 8000* che fa riferimento a un insieme ben definito di valori cui la *business community* dovrebbe ispirare il suo operato. Non altrettanto può dirsi per gli altri documenti, compreso *AA 1000*: il codice etico o la missione d'impresa, infatti, non può essere confusa con il cd. *reporting* che rappresenta una semplice comunicazione volta a pubblicizzare i risultati ottenuti dall'impresa e non detta, invece, valori di riferimento.

- *Sistema di gestione*: si tratta della presenza di sistemi utili a integrare gli strumenti di responsabilità sociale con le dinamiche organizzative interne. Essi sono presenti in tutti i documenti, differenziandosi solo le strumentazioni suggerite.

SA 8000, oltre alla pianificazione di una politica adeguata agli *standards* e di successivi interventi correttivi, prevede l'identificazione di un *manager* responsabile dell'implementazione e attuazione degli obiettivi nonché sessioni formative interne sui criteri delineati.

La figura del *manager* responsabile è presente anche in AA 1000 – che prescrive, in proposito, specifici criteri e requisiti per l'assunzione della qualifica, assunta tramite una fase di *training* curata e seguita dalla stessa *ISEA* – ove assume rilevanza particolare la fase di *embedding*, consistente nella messa a punto di strategie volte a integrare i principi etici nella gestione aziendale.

Il progetto *Q-RES*, invece, privilegia la formazione interna sui principi morali e il ricorso a sistemi di verifica finalizzati al controllo e alla correzione delle strategie, delle politiche, delle norme e delle procedure destinate al miglioramento delle regole.

Il medesimo approccio si riscontra in *Vision 2000*, che però, a mò di mera petizione di principio e senza predisporre alcuno strumento specifico, si mostra incline a valorizzare l'elemento del pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi.

Altrettanta genericità caratterizza *ISO 14001* e regolamento *EMAS* che semplicemente incoraggiano le imprese a tenere un atteggiamento dinamico e proattivo, ma si guardano bene dall'indicare strumenti adeguati a tale scopo.

- *Verifica esterna*: tutte le forme di rendicontazione descritte introducono una fase di verifica effettuata da soggetti esterni e imparziali, per garantire la qualità sia dei processi sia delle informazioni contenute nel documento finale.

In particolare SA 8000 si avvale di enti accreditati dal *CEPAA* e prevede l'attivazione successiva di un sistema di controllo che assicuri, anche dopo l'ottenimento della certificazione, il rispetto dello *standard*; AA 1000 si avvale del già descritto *auditing and quality assurance*. Entrambi poi, come anche il *Q-RES*, indicano le tecniche che il revisore deve adottare nello svolgimento delle verifiche

preventive e successive e delinea il percorso formativo necessario al conseguimento della qualifica di revisore sociale.

Carenti, invece, da questo punto di vista, sono le *Guidelines* del *GRI* che si limitano a dettare requisiti minimi di forma e contenuto per la redazione della relazione del revisore.

I documenti che i revisori vanno a valutare sono, nella totalità degli approcci e pur con le dovute differenze di struttura, redatti con regole standardizzate e spesso leggibili solo dagli operatori, mentre risultano incomprensibili ai più, incapaci di comprendere il linguaggio altamente specializzato delle certificazioni. Va segnalato che tale scelta – giustificata dalla necessità di *benchmarking*, ovvero dalla necessità di poter mettere a confronto rendiconti conclusivi e riassuntivi, oltre che dimostrativi delle *performances* delle varie organizzazioni praticanti operazioni affini – appare palesemente in contrasto con l’apertura al dialogo *multistakeholders* di cui si è detto.

- *Certificazione*: attualmente sono certificabili solo SA 8000, *Q-RES*, *ISO* 14000 e Regolamento *EMAS*.

6.8. Evoluzioni.

Come si è detto, elemento comune alla totalità degli *standards* esaminati è il carattere non prescrittivo: essi rappresentano un caso di *soft law*, di cui è promossa, ma non imposta, l’applicazione (sul punto si veda, più specificamente, cap. V, § 3).

Sembra tuttavia che ci possa essere in futuro un’inversione di tendenza rispetto a questo *trend*: il 13 agosto 2003, a Ginevra, la sottocommissione per i diritti umani dell’ONU, abbandonando l’approccio volontaristico, ha approvato un documento che detta le regole che le multinazionali dovranno rispettare in tutto il mondo: osservanza delle norme sulla sicurezza dei lavoratori, protezione degli ecosistemi, obbligo di non collaborare con i governi che non rispettino principi-base quali le libertà di pensiero, espressione e religione.

Secondo il documento “le multinazionali e le altre imprese dovranno rispettare i diritti economici, sociali e culturali, così come quelli politici e civili, e contribuire alla loro realizzazione, in particolare per quanto riguarda i diritti allo sviluppo, la libertà

di pensiero, coscienza, religione ed espressione. Dovranno inoltre rifuggire ogni tipo di azione che ostruisca o impedisca la realizzazione di questi diritti (...). Le multinazionali saranno soggette a monitoraggi periodici da parte delle Nazioni Unite o di altri enti già esistenti o da creare; gli stessi gruppi dovranno inoltre fornire valutazioni periodiche sull'impatto delle loro attività sui diritti umani secondo i criteri stabiliti da queste norme e provvedere ad una pronta ed effettiva riparazione per entità o comunità danneggiate". Così, "le multinazionali non avrebbero più la possibilità di collaborare con regimi dittatoriali, come è avvenuto per i grandi gruppi diamantiferi che per anni hanno comprato pietre dai signori della guerra africani. Le imprese tessili non potrebbero più decentrare la produzione in Pakistan o in Bangladesh, paesi accusati di sfruttamento della manodopera minorile e di gravi lacune in tema di diritti dei lavoratori".

Il testo del documento dovrà essere esaminato dalla Commissione diritti umani dell'ONU; ha quindi davanti a sé un lungo *iter* e sussiste anche la possibilità che venga modificato, in quanto le multinazionali si sono già dichiarate contrarie al documento. Infatti, fino ad oggi solo gli Stati che violano i diritti umani possono essere sanzionati dall'ONU; mentre se la violazione è compiuta da un'azienda, questa rischia al massimo il boicottaggio da parte di qualche ONG. Invece, se il documento del 13 agosto verrà approvato in via definitiva, gli ispettori dell'ONU avranno la possibilità di indagare anche sulle violazioni compiute dalle imprese, e queste rischieranno il giudizio di un tribunale nazionale o internazionale e saranno inoltre obbligate a riparare in modo adeguato e in tempi rapidi a eventuali danni causati dalle loro azioni a individui, comunità e ambiente.

Capitolo II

I C.D. CODICI ETICI O DI CONDOTTA

1. Premessa. – 2. Definizione. – 2.1. *Segue*: il codice etico nella sua dimensione morfologica e il concetto di *stakeholders*. – 2.2. *Segue*: il codice etico nella sua dimensione funzionale. – 3. Contenuto tipico dei codici di condotta: *mission*, *credo* e *codice* in senso stretto.

1. Premessa.

Come si è detto, il dibattito sul comportamento socialmente responsabile d'impresa, sebbene avviato in tempi più remoti, ha raggiunto un certo livello di attenzione solo di recente. In particolare, le basi per l'approfondimento del tema di uno sviluppo sostenibile sono strettamente connesse a una maggiore attenzione della collettività civile (e anche, o almeno così si vuole, del mondo imprenditoriale) alle tematiche sociali e di difesa dell'ambiente nonché ai processi di crescita del mercato globale. In questo senso, per le imprese in genere, ma soprattutto per quelle multinazionali, determinanti si sono rivelati il progressivo deterioramento dell'ambiente ad opera delle attività economiche, che ha suscitato inquietudini crescenti nell'opinione pubblica; una maggiore attenzione e criticità del consumatore nei processi di acquisto e di consumo; la globalizzazione in atto, che ha comportato una maggiore attenzione agli effetti del comportamento delle imprese internazionalizzate nelle aree in cui esse operano; lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione, che hanno consentito una più rapida diffusione delle informazioni sulle decisioni delle aziende; il mutato atteggiamento degli imprenditori, che hanno compreso che l'attenzione socio-ambientale produce buona reputazione e quindi successo economico.

L'opinione pubblica ha in particolare dimostrato un forte interesse per l'operato delle imprese internazionalizzate, specie nei Paesi in via di sviluppo, spesso tradottosi

in comportamenti non eticamente corretti da parte delle stesse (si va dallo sfruttamento del lavoro minorile alla repressione delle organizzazioni sindacali, dalla deforestazione di intere aree alla mancata tutela della sicurezza dei lavoratori).¹¹⁰

Accanto agli *standards* esaminati nel capitolo precedente, elaborati da enti esterni all'impresa, e applicabili *in toto* alle imprese che intendano aderirvi, si sono diffusi anche ulteriori tentativi di responsabilizzazione, di provenienza stavolta "interna"¹¹¹ e rispondenti a valori di volta in volta scelti dalla singola impresa (codici etici c.d. interni). A questi si aggiungono inoltre varie iniziative ad opera di organizzazioni internazionali, autorità governative nazionali o soggetti privati (codici etici c.d. esterni).¹¹²

Nei paragrafi a venire si cercherà di analizzare la fenomenologia dei c.d. codici etici,¹¹³ tratteggiandone dapprima le caratteristiche comuni, per poi analizzare separatamente, nei capitoli successivi, codici interni (cap. III) e esterni (cap. IV), differenziati, come si vedrà, per via non solo della loro provenienza e modalità di adozione, ma anche del diverso ruolo assunto dai soggetti a cui sono rivolti (*stakeholders*). Per questioni espositive si sceglie di condurre l'analisi dei codici c.d. interni articolandola sulla base degli aspetti di problematicità connessi ai singoli gruppi di *stakeholders*; mentre l'analisi dei c.d. codici esterni, per via delle loro particolarità e del loro esiguo numero, avverrà attraverso l'esame dei singoli documenti.

¹¹⁰ Esempi di comportamenti di questo tipo da parte di imprese multinazionali sono riportati in KLEIN N., *No logo*, Baldini&Castoldi, Milano, 2000; MORO G., PROFUMO A., cit.; cfr. inoltre CELE, *Nuova guida al consumo critico*, cit. e il documento redatto dal Movimento gocce di giustizia, *Miniguide al consumo critico e al boicottaggio*, La Tortuga, Milano, 2003.

¹¹¹ BERTOLINI S., *Le condizioni di efficacia del codice di comportamento delle imprese*, Istituto per i valori d'impresa, Milano, 7 ottobre 1996, 18.

¹¹² Adotta la distinzione tra codici "interni" ed "esterni", PERULLI A., *Diritti sociali e mercato globale*, in *Riv. giur. lav.*, 2000, I, 951.

¹¹³ V. per un'ampia elencazione, comprensiva dei testi, www.codesofconduct.org.

Sin da ora si avverte comunque che in questo studio si utilizzerà l'espressione, di uso corrente nella letteratura sul tema, di "codice etico", pur se, per le motivazioni di cui al § 2.2. di questo capitolo, più opportuna e meno fuorviante appare altra locuzione, generalmente data come sinonimica, ovvero quella di "codice di condotta".

2. Definizione.

Non è semplice fornire una definizione di codice etico. D'altra parte se la dottrina che si è occupata del tema ha scelto di limitarsi ad avviare l'indagine sul fenomeno senza addentrarsi nel terreno dell'attività definitoria (se non per aspetti parziali) è probabilmente a causa della consapevolezza dell'ampiezza del fenomeno, della labilità dei suoi confini, della eterogeneità dei suoi modi di manifestarsi.

A seconda della prospettiva o dell'angolazione scelta come punto di osservazione, infatti, è possibile avanzare una serie di ipotesi di definizione, nessuna delle quali esaustiva, seppure ciascuna parzialmente corretta. Ciò perché ognuna di queste definizioni tende a privilegiare ora l'uno ora l'altro aspetto del fenomeno, cosicché, per quanto rispondente a realtà, ciascuna di esse risulta tanto più parziale nell'insieme quanto più tende a essere precisa su uno specifico profilo. Si tratta, insomma, di approcci per così dire settoriali che, seppure necessari ai fini della comprensione e della conoscenza approfondita di un singolo profilo dell'argomento, omettono di cogliere il collegamento con altri aspetti che pure, in una inestricabile compenetrazione, fanno parte integrante della stessa realtà.¹¹⁴

Tuttavia, considerare ognuna di tali definizioni – siano esse esplicitamente rese oppure implicitamente deducibili dal favore con cui uno specifico aspetto viene

¹¹⁴ Sulla necessità di attingere alle analisi e agli schemi concettuali offerti da altre discipline cfr. CATTURI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., 565; FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978, 11; sull'opportunità dell'acquisizione di una prospettiva multidisciplinare si veda anche DEMATTE' C., *Proprietà e management: un problema sempre aperto*, in *Economia e Management*, 1988, 15, 5.

trattato rispetto ad altri – appare utile se non altro per selezionare i terreni lungo i quali condurre l'indagine.

Si è detto, ad esempio, che il codice etico sia un opportunistico strumento di profitto ¹¹⁵ e, contraddittoriamente, che esso costituisca il risultato materiale di un fenomeno sociale relativamente recente, consistente nel riesame delle relazioni intercorrenti fra attività produttiva e collettività sociale e sintomatico della responsabilità di una moderna classe imprenditoriale, sensibile al vantaggio sociale, ambientale, culturale ecc. derivante da una corretta politica d'impresa. ¹¹⁶ Tale fenomeno – avviato a partire dagli anni Settanta nell'ambito di un più articolato processo di messa in discussione della struttura dei rapporti esistenti fra la comunità e le istituzioni sociali e, in particolare, della maggiore consapevolezza acquisita dalla collettività riguardo all'impatto sociale determinato dall'attività degli organismi produttivi – si traduce, da un lato, in un attacco al sistema di produzione capitalistico, dall'altro in un tentativo di mediazione tra differenti e contrapposte esigenze sociali. Si tratta, evidentemente, di una descrizione limitata, nella misura in cui si appaga di riferirsi all'aspetto socio-economico del fenomeno. ¹¹⁷

Secondo altra opinione, il codice etico non è il portato di nuove problematiche sociali o economiche, né tantomeno un prodotto dell'epoca moderna; esso costituirebbe, al contrario, l'erede, in versione più persuasiva e accattivante, di uno

¹¹⁵ CODA V., *Codici etici e liberazione dell'economia*, Relazione presentata al *Workshop* del 5 novembre 1993 a cura dell'Istituto per i valori d'impresa, su *Codici etici e cultura di mercato*.

¹¹⁶ HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 22 e *CELE, Nuova guida al consumo critico*, cit., 23. Per una critica a questa ricostruzione si v. anche § 5.3. cap. V.

¹¹⁷ Vedi su queste due prime interpretazioni, in questa analisi tra loro strettamente correlate, le considerazioni già svolte al cap. I, §§ 1, 1.1 e 1.2 e quelle di cui al § 2.2. di questo capitolo.

strumento alquanto datato e già conosciuto ¹¹⁸, almeno dai giuslavoristi, vale a dire il regolamento d'impresa, ¹¹⁹ al quale in effetti esso può essere assimilato (sul punto v. cap. V, § 5.3).

Allo stesso modo corrisponde a verità definire il codice etico attraverso il riferimento alla filosofia dell'impresa ¹²⁰, se non fosse che i valori etici si manifestano non solo all'interno dell'impresa privata, ma anche nell'ambito delle professioni, per il tramite dei codici deontologici, e nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, attraverso i codici di condotta. ¹²¹

Altro spunto di riflessione è dato dalla descrizione del codice etico quale risposta spontanea all'esigenza di disciplina e orientamento, non più adeguatamente garantita dalle leggi nazionali a causa dell'indebolimento delle capacità regolative degli Stati e al processo di globalizzazione nonché della dinamicità di alcune realtà che sfuggono ad una regolamentazione condotta con i tradizionali strumenti delle norme generali e astratte e relativi sistemi di coercizione (v. cap. V, § 3).

Così come non si può negare che il codice etico costituisca un canale di comunicazione che collega l'impresa che lo adotta ai propri dipendenti – all'interno – e al pubblico di utenti o clienti e ai soggetti ad essa legati nell'esercizio della propria attività economica – all'esterno – improntando in maniera peculiare i rapporti tra essi intercorrenti.

¹¹⁸ MONTUSCHI L., *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in *Arg. dir. lav.*, 2001, 413.

¹¹⁹ Su cui v. CARULLO V., *Il regolamento interno d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1956.

¹²⁰ Secondo LAGO U., *Etica d'impresa e codici etici*, in *Aggiornamenti sociali*, 1994, 12, si tratta di “una raccolta di principi ispirati dalla morale che definiscono la filosofia di una impresa, le regole di condotta per i suoi membri e le responsabilità nei confronti di terzi”. Cfr. anche BERTOLINI S., *Le condizioni di efficacia...*, cit., 1996, 21; MARRA A., cit.

¹²¹ Nell'ambito di questa trattazione si fa riferimento esclusivamente ai codici d'impresa, senza addentrarsi nell'ambito delle attività professionali e pubbliche.

E infine, il codice etico sarebbe, per alcuni, l'espressione del potere direttivo del datore di lavoro (v. cap. V, § 5.3.); per altri frutto dell'attività contrattuale delle parti che risultano esserne vincolate (v. cap. V, § 5 ss.).

2.1. *Segue: il codice etico nella sua dimensione morfologica e il concetto di stakeholders.*

L'aver messo in luce – attraverso la rapida carrellata di opinioni, spesso differenti, se non addirittura contrapposte, di cui al paragrafo che precede – diversi aspetti del medesimo tema è utile non solo a comprendere la intrinseca complessità dell'oggetto che si intende analizzare ma anche a segnare i canali attraverso i quali condurre l'analisi.

In questo approfondimento si privilegia una lettura del fenomeno nella sua dimensione “morfologica” (v. *infra*) e “funzionale” (v. § 2.2), considerandolo un documento volontariamente adottato dall'impresa – rivolto a particolari destinatari e contenente regole di buon comportamento – dirette alla costruzione di una immagine positiva dell'impresa.¹²²

Limitandoci per il momento all'esame del primo termine dell'endiadi, e rinviando al paragrafo successivo l'analisi del secondo, in quanto più strettamente connesso all'aspetto funzionale del fenomeno, un “codice” è in generale definibile quale un “complesso di regole atte a disciplinare il comportamento di una determinata categoria di persone” o “formulario di base che serve da orientamento al comportamento o all'esercizio di una attività”.¹²³

Da questo punto di vista, i codici etici non si distinguono da ogni altro codice se

¹²² V. anche la definizione contenuta nell'allegato A al Libro Verde della Commissione delle Comunità europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., per cui “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”.

¹²³ DEVOTO G., OLI G.C., *Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 2003.

non per la particolarità dei soggetti ai quali essi risultano indirizzati (c.d. *stakeholders*), sui quali appare utile soffermarsi.¹²⁴

Originariamente gli autori hanno preferito una visione restrittiva del concetto di *stakeholders*, limitandoli ai soli investitori¹²⁵ e dipendenti¹²⁶ ed escludendo, ad esempio, i dirigenti, considerati semplici arbitri tra questi due gruppi.¹²⁷

Nel corso del dibattito sul tema della RSI, si è invece sviluppata una visione più ampia del concetto (*stakeholder approach*), principalmente volta a evidenziare l'esistenza, accanto allo *stockholder* (cioè colui che ha capitali nell'azienda sotto forma di *stock*, titoli azionari ecc.), di ulteriori interlocutori rilevanti per l'impresa, la quale deve tener conto non solo degli interessi di profittabilità, ma anche di quelli di tutti i soggetti che hanno una qualsiasi "posta in gioco" (da *stake*, scommessa) nella conduzione dell'impresa.¹²⁸

¹²⁴ Sulla definizione di *stakeholders* v. ampiamente SICCA L., *La gestione strategica dell'impresa: concetti e strumenti*, Cedam, Padova, 1998, 53; CODA V., *I dilemmi di etica d'impresa: problemi mal posti*, in *Etica degli affari*, 1992, 1.

¹²⁵ Così CLARKSON M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, 2000, vol. 20, n. 1 (tr. it. di MARTINELLI A., *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 406), si riferisce, per esempio, a coloro che sopportano un rischio conseguentemente al fatto di avere investito in un capitale umano o economico.

¹²⁶ RHENMAN E., *Industrial Democracy and Industrial Management*, Tavistock Publications Limited, London, 1968, 39.

¹²⁷ FREEMAN R.E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman, 1984, (tr. it. di MARTINELLI A., *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 405).

¹²⁸ In generale si parla di tutti coloro che partecipano al processo di creazione di valore comune (FREEMAN R.E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*, cit.); o interagiscono con un'azienda e ne rendono possibile il funzionamento, oppure che dipendono

Tra le interpretazioni estensive vi è anzitutto quella, onnicomprensiva, secondo cui gli *stakeholders* si identificano con “l’insieme complessivo degli interlocutori dell’azienda”¹²⁹ e cioè con tutti i soggetti che sono in relazione con essa, fino a ricomprendervi anche i soggetti portatori di interessi anche solo potenziali, tra cui gli interlocutori senza voce attiva (si pensi alle generazioni future).¹³⁰

Nella maggior parte degli approfondimenti sul tema, tuttavia, la definizione passa attraverso i concetti di influenza e di interesse, singolarmente considerati o variamente combinati.

Secondo le interpretazioni che privilegiano il primo aspetto, gli *stakeholders* si identificano con “qualsiasi cosa che influenza o che è influenzata dall’impresa”¹³¹ o, il che è lo stesso, che può incidere sul o è condizionato dal raggiungimento degli obiettivi aziendali.¹³²

Per quelle basate sul secondo, gli *stakeholders* sarebbero tutti i soggetti “che hanno uno specifico interesse in gioco nell’attività dell’impresa”, quale che sia il loro rapporto con essa “e senza cui l’impresa stessa non potrebbe sopravvivere”;¹³³ o dall’azienda per il raggiungimento dei loro obiettivi personali e da cui dipende l’esistenza dell’azienda (RHENMAN E., cit.).

¹²⁹ PAROLIN G., *La relazione che accresce il valore*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3.

¹³⁰ RUSCONI G., *Bilancio sociale d’impresa: gli scopi e il contesto*, in *Riv. cooperazione*, n.1/2, 2000, 80; cfr. CLARKSON M., *A stakeholder framework...*, cit., tr. it., 406, che estende il concetto di *stakeholders* ai soggetti portatori di interessi anche potenziali: “gli *stakeholders* sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi, relativi a una impresa e alle sue attività, passate, presenti”.

¹³¹ GRAY R., *Accounting & Accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall International, Londra, 1996.

¹³² FREEMAN R.E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*, cit. In senso analogo anche DI TORO P., cit., 66, che li definisce quali gruppi o individui, destinatari degli atti di impresa e in grado di influire sulla sua gestione, determinando l’insorgere di rischi, pressioni, tensioni, stimoli, opportunità.

¹³³ RUSCONI G., *Il bilancio sociale d’impresa: problemi e prospettive*, cit., 88. Sulla stessa lunghezza d’onda, CLARKSON M., *A stakeholder framework...*, cit., tr. it., 406, per

ancora, per usare un'immagine suggestiva, essi si identificherebbero con “i portatori di interesse che, ruotando a vario titolo intorno ad esse [alle imprese], creano quella “forza magnetica” che sostiene le aziende. Senza questa forza le aziende, come astri sospesi nello spazio dell'economia e della società, cadono, si dissociano, si frantumano, si sgretolano, si disintegrano, collassano così come collassa una stella nello spazio che fino a poco tempo prima brillava e illuminava la notte”.¹³⁴

Altri studiosi giungono grosso modo alle stesse conclusioni attraverso un'analisi della etimologia della parola.

Per alcuni l'espressione risale alla cultura contadina “dove viene utilizzata per identificare “il proprietario dei paletti di confine del fondo agricolo”, ovvero il “vicino”, colui che pur senza avere rapporti giuridici diretti è comunque interessato a ciò che succede nel fondo accanto, in quanto i propri interessi potrebbero essere lesi”.

¹³⁵

Invece l'Associazione Bancaria Italiana suggerisce un'altra etimologia: “si dice che l'espressione nasca dalla consuetudine di farsi aiutare da qualcuno quando si pianta un bastone in terra: lo *stakeholder* è colui che tiene (*hold*) il bastone (*stake*) e ha l'evidente interesse affinché chi martella con la mazza non sbagli la mira. Da qui la traduzione come portatore di interessi o parte interessata”.¹³⁶

Secondo l'approccio “combinato”, invece, gli *stakeholders* sono coloro che sono interessati alle decisioni dell'impresa sia perché apportano contributi di vario genere,¹³⁷ e quindi sono in grado direttamente o indirettamente di influenzarne gli esiti e

cui essi “sono in possesso di un interesse o di un diritto di proprietà” e “hanno o rivendicano proprietà, diritti o interesse in un'azienda o sulle sue attività”.

¹³⁴ HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., XXV.

¹³⁵ HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 6.

¹³⁶ Associazione Bancaria Italiana, *Responsabilità Sociale d'Impresa: concetti e strumenti per le banche*, Bancaria Editrice, 2002, 67.

¹³⁷ FREEMAN R.E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*, cit. si riferisce in generale a tutti coloro che partecipano al processo di creazione di valore comune. Cfr.

condizionarne le scelte strategiche e operative, sia perché “subiscono in modo rilevante per il loro benessere gli effetti esterni positivi o negativi delle attività dell’impresa”.¹³⁸

Una definizione simile è data anche dal Libro verde che indica come soggetti nei confronti dei quali applicare la RSI i “dipendenti e, più in generale, tutte le parti interessate all’attività dell’impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita”.¹³⁹

Altra accezione, sempre basata sui concetti di interesse e di influenza, distingue gli *stakeholder* primari da quelli secondari: i primi “sono quelli senza la cui continua partecipazione l’impresa non può sopravvivere come complesso funzionante: tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli *stakeholder* pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti”; i secondi “sono tutti coloro che esercitano un’influenza sull’impresa, ma che non sono

MATACENA A., *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, Clueb, Bologna, 1984, cap. 3 e 5.

¹³⁸ Associazione Bancaria Italiana, *Responsabilità Sociale d’Impresa: concetti e strumenti per le banche*, cit., 2002, 67.

¹³⁹ A tale proposito HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 2002, 402 sottolinea come le decisioni dell’impresa siano prese tenendo particolarmente conto delle pressioni di quegli *stakeholders* che con i loro comportamenti possono influenzare ed eventualmente compromettere la gestione aziendale. Per chiarire il concetto l’autore riporta un esempio tratto dalla cronaca: in seguito alle pressioni di investitori e consumatori che la accusavano di sfruttare il lavoro minorile, un’azienda americana produttrice di *jeans* decise di chiudere uno stabilimento in India. La sua decisione venne elogiata in patria, in quanto ritenuta un “ripensamento etico”, ma fu invece criticata in India, in cui l’opinione pubblica giudicava “non etico” privare le famiglie dell’unica fonte di reddito, sebbene basata sul lavoro minorile. Nonostante le famiglie dei minori e i lavoratori indiani dello stabilimento fossero senza dubbio *stakeholders*, in quanto interessati alle scelte dell’impresa, la pressione che potevano esercitare sulla stessa non era comparabile con quella dei consumatori e degli investitori, che riuscirono invece a condizionare il comportamento dell’azienda.

impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza”.

140

Una definizione simile è quella secondo cui “gli *stakeholder* sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, *stakeholder* è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare *stakeholder*”.¹⁴¹

Ugualmente ampia è la definizione – diretta a includere qualsiasi soggetto, pur se sprovvisto di interesse specifico o di capacità di influenza nei confronti dell’impresa stessa, quali ad esempio i *mass media* – elaborata da chi limita la platea degli *stakeholders* a “coloro che sperimentano o si aspettano di sperimentare danni o benefici derivanti dalle azioni o omissioni dell’impresa”.¹⁴²

Nella definizione corrente, il termine *stakeholder* viene tradotto con le espressioni “portatori di interessi”, “interlocutori” e “attori sociali” ed è comunemente usato per indicare “coloro (clienti, collaboratori, investitori, fornitori, *partners*, competitori, comunità circostante e sue istituzioni rappresentative, generazioni future) che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione

¹⁴⁰ CLARKSON M., *A stakeholder framework...*, cit. (tr. it.).

¹⁴¹ FREEMAN R.E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, cit., 15 (tr. it. di MARTINELLI A., *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 405).

¹⁴² Per DONALDSON T., PRESTON L.E., *Stakeholder aziendali*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 1995, 152, ci possono essere *stakeholders* (per esempio candidati in cerca di lavoro) che non hanno alcuna influenza, e influenzatori (per esempio i *mass media*) che non hanno alcun interesse. Alcuni attori dell’impresa possono comunque ricoprire entrambi i ruoli contemporaneamente (per esempio i grandi investitori).

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”.

143

In questo approfondimento si preferisce aderire a una interpretazione estensiva del concetto di *stakeholder*, e ciò non solo ai fini di un'analisi il più possibile completa e esaustiva degli interessi che gravitano attorno all'impresa, delle relazioni di cui essa è parte e delle implicazioni connesse allo svolgimento della sua attività, ma anche per l'impossibilità di definire, data la soggettività di redazione del suddetto documento e la sua variabilità da una realtà aziendale a un'altra, destinatari *standard*, valevoli per la generalità delle imprese. Fin da ora si avverte, comunque, che dall'analisi dei contenuti dei codici di condotta è possibile operare una distinzione tra i vari interlocutori dell'impresa, distinguendo tra destinatari attivi e passivi. Sul punto si rinvia comunque al cap. III.

2.2. Segue: il codice etico nella sua dimensione funzionale.

Come si è già detto, le imprese moderne sono sottoposte a valutazione e a giudizi di legittimità anche da parte di gruppi sociali diversi dai detentori di capitali. Esse hanno così dovuto ridefinire le proprie strategie competitive e le politiche di gestione dei temi sociali e ambientali e porsi in un'ottica in cui la comunicazione con l'esterno rappresenta un'importante opportunità per aumentare la propria accettabilità sociale.

144

I codici etici rappresentano un canale attraverso cui avviene tale comunicazione.

¹⁴³ SACCONI L., *Un contratto sociale per l'impresa*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3.

¹⁴⁴ SACCONI L., *Economia etica organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Editori Laterza, Bari, 1997, 15; BIRINDELLI G., TARABELLA A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Milano, F. Angeli, 2001, 111, evidenziano come, in un simile contesto, le imprese che non sono in grado di conformarsi alle aspettative corrono il rischio di pagare caro i c.d. costi della non-etica.

In essi vengono raccolte una serie di norme volte a collegare l'azione dell'impresa a un insieme di valori considerati corretti sotto l'aspetto morale, sui quali si intende improntare l'azione e dei quali si richiede il rispetto.¹⁴⁵

Pur nella diversità delle caratteristiche – la più importante delle quali può essere riscontrata nella “fonte di provenienza”, potendo tali codici, come già accennato, essere frutto di autoregolazione o di eteroregolazione – in essi si definiscono una serie di linee guida su varie tematiche (indirizzi in materia di conformità legale, principi di equità e uguaglianza, correttezza, diligenza, trasparenza, onestà, riservatezza, imparzialità, livello di servizio da garantire, comportamenti da tenere sul mercato, verso i clienti, i colleghi e i concorrenti) e si precisano criteri di condotta idonei a concretizzare un sistema generale di principi di riferimento.

L'intento è quello di esercitare una pressione volta a limitare la discrezionalità individuale – che in assenza di indirizzo potrebbe sfociare in comportamenti illegali o non conformi agli interessi dell'azienda –, a richiamare il senso di responsabilità dell'impresa e a individuarne i doveri.¹⁴⁶

Attraverso la comunicazione del documento – al personale interno e agli interlocutori esterni – si dichiara formalmente la filosofia cui l'azienda si ispira, con la correlativa assunzione dell'impegno a praticarla, pena conseguenze negative sul piano della fiducia dei consumatori (sulle conseguenze della condotta inosservante si v. però anche quanto osservato al cap. V).

Queste considerazioni spiegano il motivo per cui la locuzione “codice di condotta” si ritiene preferibile rispetto a quella di “codice etico”; oppure, se si vuole, la ragione per cui si è scelto di ricollegare il termine “etico” a una visione funzionale del fenomeno esaminato, mettendone in luce l'inesattezza e l'ambiguità del suo significato.

¹⁴⁵ BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale. Introduzione e funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996, 20.

¹⁴⁶ LAGO U., *Etica d'impresa e codici etici*, cit., 12.

Più precisamente la prima espressione, non importando una valutazione dei valori, appare più neutra e fedele, laddove invece la seconda, se ricollegata alle finalità del codice, è fuorviante e inesatta, in quanto sembrerebbe attenere a una valutazione morale autonoma; mentre nei codici tutto ciò non vi è, o almeno non vi è necessariamente, in quanto il documento si limita a dettare regole di comportamento solo eventualmente coincidenti con valori intimamente sentiti dal gruppo di riferimento.

In altre parole, il documento promuove sì il sentimento di collaborazione e i valori del civismo all'interno del gruppo di riferimento, ma ciò al fine di promuovere l'immagine e la reputazione dell'impresa, accrescendone la legittimità sociale e, in definitiva, garantendo un migliore e più duraturo soddisfacimento del suo interesse. Ma se l'etica racchiusa nelle norme dei codici di cui si parla non è altro che un mezzo al servizio del successo economico, attraverso il quale l'impresa può riuscire a controllare o attenuare l'instabilità delle sue relazioni, appare evidente l'erroneità dell'espressione "codice etico", nella misura in cui è chiaro che l'etica non possa concedere alcuno spazio a valutazioni opportunistiche.

Con ciò non si vuol certo escludere a priori che i valori contenuti nel codice non possano essere realmente condivisi e intimamente sentiti dai soggetti che li adottano: ma questa non rappresenta certamente una condizione essenziale perché un codice possa essere definito "etico". L'"eticità", nei codici di cui si tratta, assume una dimensione del tutto peculiare, in quanto non sottintende affatto una provenienza o una finalità morale in senso stretto. In ipotesi, ai fini dell'"eticità" di un codice, potrebbe anche trattarsi di valori, conformi alle esigenze sociali, semplicemente enunciati; e allo stesso modo, ai fini di un comportamento ad esso rispondente, si richiede soltanto che i principi siano rispettati nei fatti, seppure affatto condivisi all'interno del gruppo di riferimento.

3. Contenuto tipico dei codici di condotta: *mission*, credo e codice in senso stretto.

I codici etici sono generalmente caratterizzati da una struttura *standard*, articolata su diversi livelli di approfondimento dei principi.¹⁴⁷

Il livello base è costituito dalla *mission* o filosofia aziendale: si tratta di una dichiarazione molto generale, di solito di due pagine al massimo, che non svolge una funzione operativa ma si limita ad affermare gli obiettivi generali nei quali l'impresa crede e che guidano la sua azione e il suo modo di porsi nel mondo degli affari.

Un esempio è costituito dalla *mission* del Gruppo Coin: “la *mission* è la ragione d'essere di una società, lo scopo che essa intende costantemente perseguire. La *mission* del Gruppo Coin è soddisfare il cliente nei suoi bisogni e desideri, creando per lui occasioni di stimolo, coinvolgimento e piacere”.¹⁴⁸

Il gruppo Enel persegue invece la *mission* “di essere il più efficiente produttore e distributore di elettricità e gas, orientato al mercato e alla qualità del servizio, con l'obiettivo di creare valore per gli azionisti, di soddisfare i clienti e di valorizzare tutte le persone che vi lavorano”.¹⁴⁹

Ancora, la *mission* della Co.Tra.L. S.p.A. è quella di “fornire un servizio di trasporto su tutto il territorio regionale e nelle aree limitrofe delle altre regioni che risponda alle esigenze del cliente e della comunità (...), di rilanciare l'immagine aziendale con idee e tecnologie nuove (...) e di diffondere l'utilizzo del mezzo pubblico nel trasporto regionale, mettendo a disposizione un servizio professionale che procuri soluzioni di qualità (...) e utilizzando al meglio le capacità, l'esperienza e le risorse a nostra disposizione, specie quelle giovani alla cui professionalizzazione la Società è fortemente impegnata”.

¹⁴⁷ Alcuni autori differenziano i codici etici su tre diversi livelli (*mission*, credo e codice etico in senso stretto). In questa analisi si farà riferimento solo all'ultimo di essi, in quanto generalmente comprensivo anche dei livelli precedenti.

¹⁴⁸ Codice etico del Gruppo Coin.

¹⁴⁹ Codice etico del Gruppo Enel.

La *mission* è presente anche nei codici etici esterni: ad esempio, quella individuata nell'ambito della Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL è di “contribuire positivamente al progresso economico e sociale, nonché di ridurre al minimo e (...) risolvere le difficoltà che le loro [delle imprese multinazionali] diverse operazioni possono creare” e che impediscono “l’instaurazione di un nuovo ordine economico internazionale”.

Nelle Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali, la *mission* è invece quella di “assicurare che le operazioni [delle imprese multinazionali] siano in armonia con le politiche dei governi, per contribuire a migliorare il clima degli investimenti (...) e ad aumentare il contributo delle imprese multinazionali allo sviluppo sostenibile”.

Il *Global Compact* assume invece la *mission* di “affermare valori e principi condivisi che conferiscano al mercato globale un volto umano”.

A un livello di approfondimento intermedio si colloca il “credo” aziendale. Esso, diversamente dalla *mission* non si limita ad enunciare le linee di condotta generali, ma delinea, anche se per sommi capi e attraverso la mera enunciazione di principi, le azioni concrete che l'impresa intende intraprendere nei rapporti con gli *stakeholder*¹⁵⁰. Il credo è molto utilizzato dalla casa madre di imprese multinazionali: permette infatti di diffondere la cultura aziendale senza entrare troppo nello specifico, e senza privare quindi le filiali dell'autonomia necessaria per far fronte alle diverse situazioni ambientali in cui operano.

Generalmente i valori enunciati nel credo sono quelli della “chiarezza, lealtà, onestà (...) nei comportamenti” interni ed esterni all'azienda,¹⁵¹ dell'equità e eguaglianza, della tutela della persona e dell'ambiente, della trasparenza, riservatezza, imparzialità¹⁵², della serietà e dell'assoluto rispetto delle leggi e normative vigenti

¹⁵⁰ Il credo di Johnson&Johnson, per esempio, è consultabile in VIVIANI M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, il Mulino, Bologna, 1999, 87 ss.

¹⁵¹ Codice SMAT (Società Metropolitana Acque di Torino)

¹⁵² Codice etico del Gruppo Co.Tra.L. S.p.A.

¹⁵³, della completezza, veridicità e correttezza delle informazioni ¹⁵⁴, della correttezza gestionale, della fiducia e della cooperazione con gli *stakeholders* ¹⁵⁵.

Per fare alcuni esempi, la *mission* del Gruppo Coin prima citata “di soddisfare il cliente nei suoi bisogni e desideri, creando per lui occasioni di stimolo, coinvolgimento e piacere”, si specifica nella attenta “valorizzazione e motivazione dei collaboratori e nella crescita di valore dell’impresa per gli azionisti” ¹⁵⁶; mentre quella del gruppo Co.Tra.L. S.p.A. comporta l’impegno a valorizzare la forza lavoro, impegno che si traduce nella rigorosa osservanza “dei principi stabiliti dalla Dichiarazione Universale dei diritti dell’uomo e dall’OIL, nonché della normativa vigente in materia di diritto del lavoro”.

Quanto ai codici esterni, si faccia riferimento a quanto descritto nel cap. IV. In particolare, il credo delle Linee Guida dell’OCSE è definito nella sezione *Principi generali* (cap. IV, § 4); mentre quello della Dichiarazione Tripartita e del *Global Compact* è contenuta nella sezione *Politiche generali* (cap. IV, § 3 e § 5).

Infine il codice, a completamento dei primi due livelli, detta norme di condotta specifiche che raccomandano o vietano determinati comportamenti, fungendo da guida nelle situazioni concrete. Esse si specificano generalmente in rapporto alle singole categorie di *stakeholders* (per l’analisi dei contenuti, si veda il cap. III per i codici interni e il cap. IV per i codici esterni).

Così, la tensione al miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti, contenuta nella *mission*, si traduce nell’impegno “a sviluppare le attitudini e le potenzialità di ciascun dipendente nello svolgimento delle proprie competenze” nell’ambito del credo e nel rispetto dei principi di pari opportunità, equa retribuzione e nella predisposizione di sistemi premiali, di adeguati sistemi di salute e sicurezza, del divieto di qualsiasi forma di intimidazione, all’interno del codice di condotta. ¹⁵⁷

¹⁵³ Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia S.p.A.

¹⁵⁴ Codice etico della Fondazione Fiera di Milano.

¹⁵⁵ Codice etico del Gruppo Ansaldo energia S.p.A.

¹⁵⁶ Codice etico del Gruppo Coin.

¹⁵⁷ Codice etico della Banca delle Marche.

Il codice contiene infine le procedure di diffusione, attuazione, monitoraggio e controllo delle regole.

Per fare un esempio che, a conclusione dell'analisi strutturale, ricomprenda tutti i livelli di approfondimento descritti, la *mission* del codice etico di Coop Adriatica di tenere un comportamento improntato "ai principi di trasparenza, equità ed efficienza" è approfondito al secondo livello, secondo cui "l'impresa pretende che i suoi rappresentanti e dipendenti non perseguano l'utile personale o aziendale a scapito del rispetto delle leggi vigenti e delle norme rappresentate da questo codice. In particolare non devono essere attribuiti vantaggi illeciti a clienti o fornitori pubblici e privati". Dai principi si passa poi alla regola di comportamento concreta: l'impresa vieta "ogni forma di pagamento illecito a rappresentanti di clienti, di fornitori o di ogni altro soggetto da cui possa dipendere il destino dell'impresa, siano essi privati o pubblici. Si devono evitare inoltre regali e intrattenimenti eccedenti le normali pratiche di cortesia, o che possano apparire intesi a ottenere condizioni e trattamenti di favore (...). L'impresa stabilisce una procedura che fissa i valori massimi dei regali e dei benefici elargibili o individualmente ricevibili".

Capitolo III

I CODICI DI CONDOTTA C.D. INTERNI

1. L'elaborazione del codice etico. – 2. Premessa metodologica circa il contenuto dei codici di condotta: analisi effettuata sulla base della differenziazione tra destinatari anche attivi e destinatari solo passivi. – 2.1. I c.d. destinatari (anche) attivi: a) i dipendenti. – 2.1.1. Salute e sicurezza. – 2.1.2. Non discriminazione, pari opportunità, privacy. – 2.1.3. Dignità morale nei luoghi di lavoro. – 2.1.4. Formazione. – 2.1.5. Coinvolgimento dei lavoratori e comunicazione integrata. – 2.2. b) Azionisti, soci, investitori e finanziatori. – 2.3. c) I collaboratori esterni dell'impresa: società collegate e controllate, fornitori, *partners* commerciali, *general contractor*. – 2.4. I destinatari passivi: premessa. – 2.4.1. a) Consumatori attuali e potenziali. – 2.4.2. b) Utenti e clienti. – 2.4.3. c) Comunità locali. – 2.4.4. d) Pubblica Amministrazione. – 2.4.5. e) Partiti politici e sindacati. – 2.4.6. f) Concorrenti. – 2.4.7. g) *Mass media*.

1. L'elaborazione del codice etico.

Il codice etico è un documento ad adozione volontaria.

Per la sua elaborazione è necessaria innanzitutto la costituzione di un gruppo di lavoro interno, generalmente formato dai *senior manager*, normalmente coadiuvato da soggetti esterni, esperti in materie specifiche, quali per esempio il diritto del lavoro o la tutela ambientale.¹⁵⁸ Alla fase di elaborazione partecipano anche, solitamente in veste di supervisor e tramite un apposito comitato, i membri del Consiglio di amministrazione e, più raramente, i dipendenti, sebbene chiaramente il loro

¹⁵⁸ BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale. Introduzione e funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, cit., 28.

coinvolgimento gioverebbe alla segnalazione di situazioni critiche e aumenterebbe le possibilità di una migliore e più certa applicazione del codice medesimo all'interno dell'impresa.¹⁵⁹ In alcuni casi il codice è redatto con la collaborazione e l'ausilio delle rappresentanze sindacali in azienda.¹⁶⁰

Incaricato della riedizione o revisione periodica del codice è la stessa Direzione generale¹⁶¹ o un organo specifico, variamente denominato (di norma Comitato etico, su cui vedi *infra*), cui in qualche caso si affianca il responsabile della funzione *audit*.¹⁶²

Il lavoro del gruppo inizia con l'analisi di documenti già esistenti (leggi e regolamenti, politiche aziendali, norme procedurali, verbali del Consiglio di Amministrazione, e così via) e procede con l'individuazione degli *stakeholders* e la valutazione dei diversi interessi di cui sono portatori. Questa fase è particolarmente complicata poichè ogni impresa interagisce con un ampio e variabile ventaglio di interlocutori, diversi per numero, tipo di rapporto con l'azienda, luogo di svolgimento dell'attività, capacità di influenzare le azioni e le politiche aziendali.

Seguono interviste, *focus-group* e questionari rivolti agli *stakeholders* interni ed esterni e diretti alla individuazione delle aree a rischio di opportunismo e comportamento non etico a cui può essere soggetta l'impresa.¹⁶³

Successivamente vengono individuati i principi etici rilevanti per la tipologia di opportunismo osservata e quindi, per ogni classe di comportamento opportunistico, viene identificato lo *standard* di comportamento. Anche questa fase è piuttosto complessa poichè comporta un bilanciamento tra i vari interessi in gioco, nonchè per

¹⁵⁹ BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale*, cit., 31.

¹⁶⁰ È il caso del Codice etico della Banca delle Marche.

¹⁶¹ Codice etico del Gruppo Tek-up.

¹⁶² Così nel Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁶³ CELE, *Nuova guida al consumo critico*, cit., 26.

il fatto che ogni *stakeholder* ha una propria percezione dell'etica.¹⁶⁴

In seguito all'approvazione del codice da parte del vertice aziendale, vi è la fase della divulgazione del codice all'interno e all'esterno dell'impresa.

All'interno dell'impresa, la divulgazione permette al codice di diventare determinante nell'assunzione delle decisioni e di entrare a far parte della "cultura d'impresa".¹⁶⁵ Questa fase segue un processo a cascata che dal vertice aziendale scende fino a raggiungere i livelli gerarchici più bassi.¹⁶⁶ Solitamente il codice viene pubblicato in manuali aziendali o affisso nei luoghi di lavoro o pubblicato in siti *web*,¹⁶⁷ oppure è consegnato materialmente ai dipendenti,¹⁶⁸ ai quali in qualche caso è richiesto di sottoscriverlo.¹⁶⁹ Oltre a ciò è usuale l'organizzazione di incontri informativi e di sessioni formative continue, normalmente differenziate secondo il ruolo e la responsabilità dei collaboratori,¹⁷⁰ che insegnano ad applicare il codice e che comprendono anche l'analisi di casi concreti.¹⁷¹ Il compito divulgativo è di regola affidato a un apposito Comitato etico¹⁷² oppure alla unità organizzativa

¹⁶⁴ BIRINDELLI G., TARABELLA A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, cit., 23.

¹⁶⁵ CELE, *Nuova guida al consumo critico*, cit., 27.

¹⁶⁶ BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale*, cit., 29.

¹⁶⁷ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁶⁸ Codice etico del Gruppo GRTN, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A., Codice etico della Banca Popolare Pugliese e della Banca delle Marche.

¹⁶⁹ Codice etico del Gruppo Holiday Inn S.p.A., Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand e Codice etico del Gruppo Tek-up. Sul diverso rilievo che tali differenti modalità di divulgazione possono assumere ai fini della assimilazione del codice di condotta al codice disciplinare, v. cap. V, § 5.3.

¹⁷⁰ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁷¹ Così nel Codice etico del Gruppo Enel S.p.A., nel Codice etico della Fondazione Fiera di Milano e nel Codice etico della Banca delle Marche.

¹⁷² V. Codice etico del Gruppo Co.Tra.L. S.p.A. e Codice etico della Banca delle Marche.

responsabile delle risorse umane ¹⁷³ o ancora a un organo di *audit* che si occupa anche del monitoraggio nonché della valutazione, in prima battuta, delle segnalazioni di infrazioni agli organi competenti a irrogare sanzioni. ¹⁷⁴

Il codice di condotta è comunicato anche agli *stakeholders* esterni: esso infatti non è solo un insieme di regole di condotta per il personale, ma anche uno strumento di governo delle relazioni tra l'impresa e i suoi interlocutori che – consentendo di “riconoscere i comportamenti opportunistici e di chiarire l'esercizio appropriato dell'autorità, della discrezionalità, della delega e dell'autonomia decisionale di ciascun partecipante all'organizzazione e di ciascuno *stakeholder*” ¹⁷⁵ – rende possibile un giudizio sui comportamenti dell'impresa. In nessun codice, tuttavia, si esplicita in che modo tale comunicazione debba avvenire. ¹⁷⁶

Il controllo finale sull'efficacia del codice etico è solitamente affidato a un organo *super partes* variamente denominato (Comitato Etico, ¹⁷⁷ o Comitato per il controllo interno, ¹⁷⁸ o Comitato esecutivo, ¹⁷⁹ o Organismo di vigilanza ¹⁸⁰) generalmente collocato in *staff* al Consiglio di Amministrazione e composto da membri, sia interni che esterni all'impresa, i cui compiti sono differenti da caso a caso, ma solitamente prevedono la raccolta delle informazioni riportate dagli *auditors*, ¹⁸¹ la possibilità di suggerire modifiche ai testi, la facoltà di esprimere,

¹⁷³ Codice etico del Gruppo Sogei.

¹⁷⁴ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁷⁵ *CELE, Nuova guida al consumo critico*, cit., 23.

¹⁷⁶ Il Codice etico del Gruppo Tek-up afferma: “sarà portato alla conoscenza di tutti i soggetti terzi che [con essa] avranno relazioni commerciali, stabili o temporanee”, ma non specifica le modalità di diffusione interna.

¹⁷⁷ Codice etico della Banca Popolare Pugliese e Codice etico della Banca delle Marche.

¹⁷⁸ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁷⁹ Codice etico della Fondazione Fiera di Milano.

¹⁸⁰ Codice etico dello Stretto di Messina e Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia S.p.A.

¹⁸¹ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

tramite un rappresentante, un parere vincolante e di imputare sanzioni a coloro che hanno commesso infrazioni.¹⁸² Laddove sono previsti meccanismi di segnalazione delle infrazioni, si impone che questa assuma forma non anonima, pur se si assicura la massima riservatezza della identità del segnalante in modo da tutelarlo contro qualsiasi tipo di ritorsione.¹⁸³

2. Premessa metodologica circa il contenuto dei codici di condotta: analisi effettuata sulla base della differenziazione tra destinatari anche attivi e destinatari solo passivi.

Accanto alla filosofia aziendale, enunciata nella *mission*, e ai principi generali cui l'azione dell'impresa dovrebbe conformarsi, elencati nel credo, il codice presenta normalmente una sezione a sé stante, nella quale si specifica in che modo ciascuno dei criteri generali debba trovare applicazione nei confronti degli *stakeholders* di riferimento.

Rispecchiando fedelmente la struttura del codice, nella analisi che segue si analizzerà il contenuto di tali norme di dettaglio distinguendole per gruppi di interlocutori rilevanti e, all'interno di ogni gruppo, evidenziando di volta in volta i principi etici di riferimento.

Per questioni espositive, e per meglio specificare il ruolo che ciascuno *stakeholder* assume nell'economia dei codici di condotta, si sceglie di condurre l'analisi differenziando tra interlocutori (anche) attivi e interlocutori (solo) passivi.

Più precisamente i primi si identificano con coloro che risultano essere titolari non solo di diritti nei confronti dell'impresa ma anche di doveri specifici nei confronti della stessa e degli altri interlocutori rilevanti: si tratta degli *stakeholders* che agiscono per, in nome, assieme a, o a favore del sistema impresa, di tal guisa che l'operato di ognuno di essi si identifica, all'esterno, con l'operato dell'impresa

¹⁸² Codice etico del Gruppo Enel S.p.A., Codice etico della Banca Popolare Pugliese. Cfr. *CELE, Nuova guida al consumo critico*, cit., 36.

¹⁸³ Codice etico della Banca delle Marche, Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.

medesima. Sono tali, segnatamente, i dipendenti (§§ 2.1. ss.), gli azionisti, i soci, gli investitori e i finanziatori (§ 2.2.), le società collegate e controllate, i fornitori, i *partners* commerciali, i *general contractors* e i collaboratori esterni (§ 2.3).

Il secondo gruppo è invece costituito dagli *stakeholders* titolari di soli diritti e, in particolare, da consumatori (§ 2.4.1), clienti e utenti (§ 2.4.2.), comunità locali (§ 2.4.3), pubbliche amministrazioni (§ 2.4.4.), partiti politici e sindacati (§ 2.4.5.), concorrenti (§ 2.4.6.), *mass media* (§ 2.4.7.).

2.1. I c.d. destinatari (anche) attivi: a) i dipendenti.

In tutti i codici di condotta, l'interlocutore senza dubbio maggiormente rilevante è costituito dai dipendenti,¹⁸⁴ e ciò per un duplice ordine di ragioni, alle quali si riconnette la loro qualità di *stakeholders* attivi, oltre che passivi, dell'impresa.

La prima ragione si risolve nell'ovvia considerazione che i lavoratori, operando all'interno dell'impresa stessa, ne condizionano in modo determinante il successo o l'insuccesso. In un codice di condotta, tale ruolo (attivo) assunto dai dipendenti si sostanzia nell'enuclearsi di una serie di doveri che questi assumono nei confronti degli *stakeholders* esterni dell'impresa. L'insieme di tali doveri, coincidendo con

¹⁸⁴ LAGO U., *Etica d'impresa e codici etici*, cit., 14 rileva che le problematiche relative ai rapporti con i dipendenti sono ampiamente sviluppate a prescindere dalle diverse realtà nazionali, sebbene la tematica dei diritti e doveri dei dipendenti sia maggiormente approfondita nei codici di matrice europea, a causa probabilmente della vasta normativa riguardante il diritto del lavoro e del forte radicamento delle organizzazioni sindacali in Europa. Nei codici di matrice statunitense vengono invece più diffusamente trattate le tematiche relative alle relazioni con i fornitori e con il mondo politico, probabilmente per il fatto che negli Stati Uniti è molto sentito il tema della corruzione. Per PERSIO M., *Etica e impresa: l'intelligenza morale come forza dinamica*, F. Angeli, Milano, 1999 si tratta di un'area privilegiata per effettuare un test di valutazione sulla qualità dei principi etici operanti in azienda. Così anche PETROLATI P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori. La risorsa umana e l'informativa aziendale*, Clueb, Bologna, 1999, 41.

quelli dell'impresa nei confronti degli *stakeholders* solo passivi, saranno trattati nei paragrafi 2.4. ss.

La seconda ragione è determinata dall'instaurarsi di un clima sociale, culturale e politico che assume come prioritario l'obiettivo del rispetto dei diritti dell'uomo, anche nella dimensione lavorativa. All'interno del codice, questa posizione corrisponde ai diritti di cui i lavoratori risultano titolari e che fa di loro dei destinatari (anche) passivi.

Attraverso questo duplice ruolo attribuito ai dipendenti, l'impresa pone in essere una strategia che permette di attenuare l'instabilità delle sue relazioni sia all'esterno che all'interno di essa. Più specificamente, se entrambi i ruoli risultano fondamentali per la stabilità esterna – in quanto l'impresa potrà vantare sia un comportamento corretto nei confronti dei propri dipendenti, fondamentale per la costruzione di una immagine positiva, sia un comportamento corretto dell'impresa globalmente considerata, e quindi di tutti coloro che in essa e per essa agiscono, nei confronti degli altri *stakeholders* – il ruolo passivo è strumentale anche alla costruzione di una stabilità interna. Da quest'ultimo punto di vista, gli studi di sociologia del lavoro sottolineano come il successo economico sia strettamente correlato con l'appagamento dei lavoratori: tanto più un lavoratore è coinvolto nel proprio lavoro, si afferma, tanto maggiore è l'impegno che vi riversa.¹⁸⁵ Per giustificare tali affermazioni, alcuni autori spiegano che, in un contesto caratterizzato dal passaggio da un lavoro prevalentemente fisico a un lavoro prevalentemente intellettuale (in cui cioè, per usare una espressione suggestiva, il “semplice fare è divenuto saper fare ed anche voler fare”¹⁸⁶), le forme di organizzazione di tipo coercitivo – ove prevale la partecipazione alienativa (in cui cioè la persona, non coinvolta psicologicamente, si limita all'apporto operativo puramente fisico) o ragionata (in cui l'apporto è dato solo

¹⁸⁵ ZAMAGNI S., cit., 3. Cfr. Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

¹⁸⁶ FABBRICIANI L., *Partecipazione umana e competitività aziendale*, Sperling&Kupfer, Milano, 1995, 41.

in vista del ritorno economico) – cedono (o dovrebbero cedere) il posto a forme di organizzazione di tipo partecipativo, in cui cioè la partecipazione è spontanea.¹⁸⁷

Fondamentale, in questa prospettiva, è l’instaurazione di un ambiente stimolante dal punto di vista anche (inter)personale, che faccia sorgere un sentimento di lealtà e appartenenza al gruppo,¹⁸⁸ nonché l’adozione di misure idonee a soddisfare i bisogni fisici (salute e sicurezza), emozionali (autostima), mentali (crescita personale, successo), spirituali (sensazione di utilità, fiducia) dei lavoratori. Così facendo, infatti, per un verso si creano le condizioni idonee a stimolare l’impegno e quindi la produttività dei lavoratori,¹⁸⁹ contrastando altresì più efficacemente i fenomeni di assenteismo; per l’altro, l’offerta di condizioni migliori, non solo dal punto di vista economico, dovrebbe consentire di attrarre e trattenere il personale più qualificato.¹⁹⁰

Vale la pena di anticipare, rinviando ai paragrafi successivi per un più puntuale rilievo, che, curiosamente, la maggior parte dei codici etici interni esaminati attribuiscono un maggior peso ai dipendenti nella loro qualità di destinatari attivi, trascurando decisamente il loro ruolo di destinatari passivi: non è un caso, a questo proposito, che le sezioni riferite ai rapporti interni all’impresa, neppure sempre presenti, seguano normalmente quelle dedicate ai rapporti con gli *stakeholders* esterni.

Per lo più, nel disquisire sulle risorse umane, prevalgono espressioni quali “esse costituiscono un essenziale bene aziendale; il loro sviluppo rappresenta un fattore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell’Azienda”¹⁹¹ o “sono un elemento indispensabile per l’esistenza dell’azienda ed un fattore critico per

¹⁸⁷ Cfr. CONGER J. A., KANUNGO R.N., *Altruismo e mondo degli affari*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1995, 151; FABBRICIANI L., cit.; GRANDORI A., *Altruismo di successo: paradosso o nuova sintesi?*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1995, 55.

¹⁸⁸ FABBRICIANI L., cit.

¹⁸⁹ MARRA A., cit., 4 ss.

¹⁹⁰ CHIESI A.M., MARTINELLI A., PELLEGGATTA M., cit., 96. Cfr. Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

¹⁹¹ Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

competere con successo sul mercato”,¹⁹² o ancora “il comportamento scorretto di pochi [dipendenti] può danneggiare l’immagine di tutti”.¹⁹³ Il che non contrasterebbe affatto con le premesse poste dagli studi sociologici di cui si è detto – che proprio allo scopo di arrecare un vantaggio all’impresa consigliano di adottare tecniche che stimolino l’appagamento dei lavoratori – se non fosse per il fatto che, all’interno dei codici, non si va al di là di simili dichiarazioni, non sviluppandosi invece adeguatamente norme che riconoscano i dipendenti dell’impresa quali destinatari di diritti, oltre che di doveri, e meno che mai, salvo casi specifici,¹⁹⁴ imponendo l’osservanza dei codici anche ai *partners* commerciali. Questa caratteristica, riscontrabile, come si è detto, nella maggior parte dei codici, fa assomigliare il codice di condotta più a un codice disciplinare che a un codice “morale”; tanto più che in molti di essi si specifica che la violazione dei riportati doveri costituisca violazione

¹⁹² Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia.

¹⁹³ Codice etico del Gruppo Tek-up. Dichiarazioni simili a quelle riportate sono contenute anche in altri codici, come ad esempio nel Codice etico del Gruppo Co.Tra.L. che attribuisce la massima importanza a quanti “prestano la propria attività lavorativa all’interno della compagine aziendale, contribuendo direttamente allo sviluppo dell’azienda”; nel Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel S.p.A., per il quale “le risorse umane costituiscono un indispensabile elemento per l’esistenza, lo sviluppo e il successo dell’impresa. La professionalità e la dedizione dei dipendenti sono valori fondamentali per il conseguimento degli obiettivi aziendali; nel Codice etico della Fondazione Fiera di Milano, per il quale “i collaboratori sono un fattore indispensabile per il successo”; nel Codice etico della Banca delle Marche, secondo cui “il personale costituisce un elemento indispensabile per lo sviluppo ed il successo dell’impresa”; nel Codice etico del Gruppo Enertad, che afferma che “i dipendenti sono elementi determinanti per il conseguimento degli obiettivi del gruppo”; nel Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. per cui “i collaboratori sono un fattore indispensabile per il successo economico. Per questo motivo enel tutela e promuove il valore delle risorse umane...”.

¹⁹⁴ Codice etico dello Stretto di Messina, Codice etico del Gruppo Coin, Codice etico del Gruppo Coop Adriatica, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

degli obblighi di cui all'art. 2104 c.c.¹⁹⁵ Su questo punto si rinvia comunque al cap. V, § 5.3.

Non vale obiettare, a giustificazione di quella omissione, che i codici rappresentano impegni ulteriori rispetto alla legge, dando già per scontato il suo rispetto e la sua corretta applicazione. Infatti, nella maggior parte dei casi, si tratta di codici adottati da imprese multinazionali che situano la propria attività nei paesi più diversi, ognuno dei quali dotato di una propria tradizione giuridica e in cui il livello di tutela dei diritti dei lavoratori, ove esista, può essere molto diverso. Da questo punto di vista, bisognerebbe intanto specificare quale debba essere considerata la legislazione di riferimento: quella della casa madre? quella più favorevole al lavoratore? quella scelta dalle parti o quella del luogo in cui il lavoro, da caso a caso, è svolto, come avviene di norma per il diritto internazionale privato? Inoltre, se è vero che in molti paesi esiste già un'apposita legislazione a tutela dei diritti dei lavoratori, non si può certamente affermare che le altre materie toccate dai codici ne siano esenti.

Tale lacuna, invece – mostrando chiaramente come le imprese siano più preoccupate di acquisire un'immagine positiva all'esterno che di occuparsi della cura dei rapporti intessuti al loro interno – smentisce la lettura secondo cui il codice etico “costituisce l'espressione della responsabilità di una moderna classe imprenditoriale, sensibile al vantaggio sociale, ambientale, culturale ecc. derivante da una corretta politica d'impresa”¹⁹⁶ e accredita, viceversa, la tesi opposta, qui sostenuta, per la quale i codici di condotta, come tutte le altre misure in tema di RSI, sono semplicemente funzionali al puro e secco tornaconto economico.

¹⁹⁵ Così Codice etico dello Stretto di Messina, Codice etico del Gruppo Tek-up, Codice etico del Gruppo Enertad, che pure parla di principi “proposti” e non imposti.

¹⁹⁶ DI TORO P., cit., 60.

2.1.1. Salute e sicurezza.

Vista la recente tendenza all'esternalizzazione della produzione,¹⁹⁷ e la conseguente possibilità di situare la produzione in paesi in via di sviluppo, spesso sprovvisti anche delle norme minime in materia, nonché il principio generale, normalmente contenuto nei codici di condotta, di tenere un comportamento improntato alla tutela della persona, la tematica della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro dovrebbe assumere un ruolo di primo piano nella costruzione di una condotta socialmente responsabile e anzi dovrebbe costituire la principale spina della serietà di un codice.¹⁹⁸ E invece, il tema non è trattato in tutti i codici di condotta interni; o comunque, se trattato, non raggiunge quasi mai, nell'economia dei documenti, un serio e reale approfondimento.

Nella maggior parte dei casi, l'impresa si limita a una dichiarazione di carattere generale, impegnandosi vagamente al rispetto delle normative esistenti, senza tuttavia neppure fare riferimento specifico alla legislazione in materia salute e sicurezza.¹⁹⁹ In altri casi, l'impegno assunto dall'impresa a predisporre luoghi di lavoro adeguati alle esigenze di sicurezza e tutela della salute si risolve nel richiamo delle norme di legge nazionali, internazionali e comunitarie.²⁰⁰ In altri ancora, l'impresa si limita a un telegrafico accenno nel credo, con espressioni come “[l'impresa] garantisce al suo personale un ambiente di lavoro igienico e sicuro”,²⁰¹ oppure “predisporre luoghi di

¹⁹⁷ Per tutti si v. ICHINO P., *La disciplina della segmentazione del processo produttivo*, in AA.VV., *Diritto del lavoro e nuove forme di decentramento produttivo*, Giuffrè, Milano, 2000, 3 ss.; PERULLI A., *Tecniche di tutela nei fenomeni di esternalizzazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2003, 473 ss.

¹⁹⁸ E' questo il motivo per il quale la tematica è esaminata per prima.

¹⁹⁹ Per tutti, si vedano i Codici etici del Gruppo Ansaldo Energia e di Banca Popolare Pugliese.

²⁰⁰ Codice etico del Gruppo Sogei, Codice etico del Gruppo Co.Tra.L., Codice etico di Coop Adriatica.

²⁰¹ Codice etico del Gruppo Tek-up, Codice etico del Gruppo Sogei.

lavoro adeguati alle esigenze di sicurezza e della tutela della salute”,²⁰² non seguito da alcuna norma di specificazione e dettaglio. Infine vi sono casi in cui alla tematica non si fa neppure un fuggevole cenno²⁰³ o, peggio ancora, vi è una sezione appositamente dedicatavi, ma del tutto priva di contenuti al suo interno.²⁰⁴

Pochissimi sono i codici in cui la tematica è adeguatamente sviluppata. Il codice Enel S.p.A., ad esempio, non si limita a dichiarare di voler “proteggere le proprie risorse umane”, ma garantisce “l’integrità fisica dei suoi collaboratori, attraverso la predisposizione di (...) ambienti di lavoro sicuri e salubri”, “si impegna a diffondere e consolidare una cultura della sicurezza, sviluppando la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori; e inoltre opera per preservare, soprattutto con azioni preventive, la salute e la sicurezza dei lavoratori (...)”. A tal fine Enel si impegna “a ricercare costantemente le sinergie necessarie non solo all’interno della società, ma anche con i fornitori, le imprese ed i clienti coinvolti nella propria attività”, e perciò predispone “una capillare struttura interna, attenta alla evoluzione degli scenari di riferimento ed al conseguente mutamento delle minacce, e realizza interventi di natura tecnica e organizzativa”. In particolare, Enel si impegna “all’introduzione di un sistema integrato di gestione dei rischi e della sicurezza; a una continua analisi del rischio e della criticità dei processi e delle risorse da proteggere; all’adozione delle migliori tecnologie; al controllo e all’aggiornamento delle metodologie di lavoro; all’apporto di interventi formativi e di comunicazione”. Inoltre Enel richiede il rispetto dei medesimi principi a tutte le imprese collegate o partecipate e ai propri fornitori.

²⁰² Codice etico del Gruppo Co.Tra.L. Espressioni simili anche in Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel S.p.A. e Codice etico della Banca delle Marche.

²⁰³ Codice etico della Banca Popolare Pugliese, Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand. Anche nel Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia, nella sezione dedicata all’ambiente di lavoro, si accenna solo alla dignità, non discriminazione e *privacy*.

²⁰⁴ Il Codice etico del Gruppo SMAT enuncia l’argomento nel titolo della sezione *Rispetto e tutela della dignità, della salute, della sicurezza sul lavoro e della privacy*, ma al suo interno non sviluppa affatto la tematica.

Altro esempio positivo è costituito dal codice di condotta dello Stretto di Messina che impegna fornitori, *general contractor* e collaboratori a rispettare quanto in esso disposto con riferimento alle misure preventive più adeguate a tutelare la salute in generale (per esempio: divieto di fumare nei locali comuni) e in riferimento ai rischi connessi alla specifica attività svolta.

Si cita infine il codice adottato da Coin che, tra quelli esaminati, è quello che contiene il maggior numero di norme di dettaglio sulla tematica. Esso introduce alcune forme complementari di promozione della sicurezza non sempre previste dalle legislazioni in cui l'impresa opera. Anche in questo caso assumono importanza rilevante i comportamenti preventivi: in particolare l'enfasi è posta sulla necessità di esercitazioni periodiche, specie sulle tecniche antincendio e di evacuazione in caso di pericolo, sull'importanza della sperimentazione delle nuove e più evolute tecnologie e dei corsi di formazione e di aggiornamento in materia di sicurezza. Il codice Coin sottolinea inoltre la necessità che anche i fornitori si dotino di misure adeguate e si impegna a non instaurare rapporti commerciali con imprese che non si attengano strettamente all'osservanza delle norme poste in materia di salute e sicurezza e a interrompere i rapporti eventualmente già in essere.

2.1.2. Non discriminazione, pari opportunità, *privacy*.

Più approfonditi sono invece i temi relativi ai principi di non discriminazione e pari opportunità e alla tutela della *privacy* e della dignità morale dei lavoratori, articolati in vari principi e sparsi un po' ovunque nella sezione dedicata alle risorse umane, ove essa sia presente. Una *gaffe*, questa, sicuramente involontaria, ma che tradisce l'operazione essenzialmente commerciale legata all'adozione di un codice di condotta: in fondo a un'impresa che intenda lanciare o rilanciare la sua immagine, non "costa" poi tanto affermare, di fronte alla pubblica opinione, di utilizzare un rigore assoluto in rapporto a situazioni la cui violazione è difficilmente verificabile e, se vogliamo, meno scandalosa, quale può essere ad esempio la mancata creazione di un ambiente idoneo a stimolare le potenzialità dei dipendenti e a promuovere un clima di collaborazione e lealtà. Viceversa, la dichiarazione pubblica di aver adottato

o di voler adottare una data misura di sicurezza richiede una maggiore cautela sia perchè necessita di un riscontro effettivo sia perchè la sua violazione comporta conseguenze più deprecabili e di più ampia risonanza mediatica.

In quest'ottica si comprende il motivo per il quale le imprese, così avare nella predisposizione di misure di tutela della salute e della sicurezza, imbottiscano i propri codici di norme volte a rendere effettivi i principi di non discriminazione e pari opportunità e i diritti alla *privacy* e alla creazione di un ambiente di lavoro in cui sono vietate le molestie, le sopraffazioni e le intimidazioni. Peraltro, nel solenne snodarsi di simili principi, non si fa che ripetere, senza enunciare alcun principio innovativo, quanto già previsto dalla legislazione esistente (si parla ovviamente dei paesi sviluppati e della normativa internazionale e comunitaria), laddove invece la materia della salute e sicurezza – che è quella che maggiormente si presta alla sperimentazione *ultra legem*²⁰⁵ – è, come si è visto, piuttosto trascurata o per lo più trattata per il tramite di un semplice rinvio.

²⁰⁵ L'art. 2087 c.c. è infatti ricostruito come norma in bianco o principio generale dell'ordinamento: così TREU T., *Pubblico e privato nell'Europa sociale*, in *Lav. dir.*, 1990, 337. In generale, per una ricostruzione sul tema della sicurezza, v. DEL PUNTA R., *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 151 ss.; MONTUSCHI L., *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *Riv. giur. lav.*, 2001, I, 501 ss. e anche *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, F. Angeli, Milano, 1986 e *La tutela della salute e la normativa comunitaria: l'esperienza italiana*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, I, 384 ss. nonché i contributi raccolti in ID. (a cura di), *Ambiente, salute e sicurezza*, Giappichelli, Torino, 1997; ZOLI C., *Sicurezza del lavoro: contrattazione e partecipazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2000, I, 613 ss.; SMURAGLIA C., *Sicurezza e igiene del lavoro. Quadro normativo. Esperienze attuative e prospettive*, in *Riv. giur. lav.*, 2001, I, 465 ss. e anche *Sicurezza del lavoro e obblighi comunitari. I ritardi dell'Italia nell'adempimento e le vie per uscirne*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2002, 183 ss.

Meglio così, comunque, che omettere del tutto la enunciazione di una qualsivoglia responsabilità nei confronti dei propri dipendenti, come pure alcuni codici fanno.²⁰⁶

Ad ogni buon conto, e procedendo all'analisi della normativa etica, particolarmente ricorrenti sono le norme che impegnano l'impresa a offrire pari opportunità di lavoro, evitando forme di nepotismo, favoritismo, clientelismo²⁰⁷ e avendo a mente esclusivamente la necessaria corrispondenza tra le esigenze della società e i profili dei candidati.

Ugualmente frequenti sono le norme con cui l'impresa garantisce l'assunzione di politiche antidiscriminatorie nelle fasi di selezione, assunzione, gestione e retribuzione del personale, nel pieno rispetto delle leggi e sulla base di criteri di competenza e di merito, senza alcuna considerazione della razza, del credo religioso, di lingua, del sesso, dell'età, della discendenza, delle inabilità personali, dell'anzianità di servizio, degli orientamenti sessuali, delle opinioni politiche o sindacali, degli indirizzi filosofici. A tale scopo, si esclude inoltre la richiesta di informazioni o l'indagine sulle idee, sui gusti personali e in generale sulla vita privata dei collaboratori o candidati all'assunzione che non siano strettamente collegate alla verifica degli aspetti previsti dal profilo professionale e psicoattitudinale.²⁰⁸ Infine si

²⁰⁶ E' il caso del Codice etico del Gruppo Tek-up che, pur riconoscendo l'importanza delle risorse umane e annunciando l'intenzione di rispettare "la personalità e del talento dei propri collaboratori, consentendo loro di sviluppare la massima espressione e la massima realizzazione personale", non riconosce loro alcun ruolo passivo.

²⁰⁷ Per tutti Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e Codice etico della Banca Popolare Pugliese. In particolare, il Codice Enel prevede di evitare che "il selezionatore sia legato da vincoli di parentela con il candidato (...), non stipula rapporti di lavoro autonomo o subordinato nei confronti dei dipendenti della società che effettua la revisione contabile obbligatoria per i 36 mesi successivi alla scadenza del contratto tra Enel e la stessa società di revisione, oppure al termine del rapporto contrattuale tra il dipendente e la società di revisione".

²⁰⁸ Codice etico dello Stretto di Messina, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

prevede che tutte le notizie e le informazioni siano trattate e conservate in modo tale da garantire la tutela della riservatezza del lavoratore e divulgate, fatte salve le ipotesi previste dalla legge, con il previo consenso dell'interessato.

Prima di passare all'analisi delle altre norme poste a tutela della dignità dei collaboratori nei luoghi di lavoro, sia consentito soffermarsi brevemente su una norma, relativa ai principi fin qui trattati, contenuta nel codice di condotta adottato da A.d.r. Tel S.p.A. che si ritiene emblematica perché ben evidenzia la superficialità con cui i relativi temi sono trattati.

Essa così recita: “la Società offre pari opportunità di lavoro a tutti i dipendenti sulla base delle specifiche qualifiche professionali e capacità di rendimento, senza alcuna discriminazione in quanto le funzioni competenti selezionano, assumono e gestiscono i dipendenti in base a criteri di competenza e di merito, senza alcuna considerazione della razza, credo religioso, sesso, età, discendenza, inabilità personali, anzianità di servizio, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti in vigore”.

La norma, oltre che per la sua imprecisione sintattica, colpisce per il suo contenuto approssimativo.

Dal primo punto di vista la congiunzione “in quanto” lega, sovrapponendole, la prima parte del periodo, riferita ai soli dipendenti, alla seconda che – richiamando assieme alla fase di assunzione e di gestione anche quella di selezione – appare rivolta non solo ai dipendenti ma anche agli aspiranti tali (a rigore, infatti, i dipendenti non si identificano con coloro che sono ancora soggetti a selezione). In tal modo si realizza una sorta di osmosi tra le due proposizioni che sembrerebbe voler dire che a tutti, dipendenti e non, sia garantita la pari opportunità; così interpretando, però, diventa difficile comprendere il motivo per cui i criteri da usarsi nell'offerta di pari opportunità si presentino separati da quelli previsti per le fasi di selezione, assunzione e gestione. L'imprecisione sintattica – facilmente superabile con l'intuitiva considerazione che solo i dipendenti possono essere giudicati in base alla loro “capacità di rendimento”, mentre i criteri di competenza e merito possono essere valutati anche precedentemente all'assunzione, e precisamente attraverso la valutazione dei *curricula* – è stata rilevata solo al fine di evidenziare, attraverso

l'esame di una norma "campione", l'incuria con cui spesso si procede alla redazione delle norme etiche.

Quanto al contenuto antidiscriminatorio della norma, che è ciò che qui interessa, è appena il caso di rilevare la sua inutilità, dovuta alla previsione di un elenco ("razza, credo religioso, sesso, età, discendenza, inabilità personali, anzianità di servizio"), che non fa alcun riferimento alle ipotesi più frequenti di discriminazioni, e cioè a quelle basate sugli orientamenti sessuali della persona e sulle sue convinzioni politiche e sindacali. A tale omissione soccorre certamente il richiamo alle leggi contenuto nell'ultima parte della norma; tuttavia vi è da chiedersi perché, bastando un semplice rinvio, tale norma sia stata redatta.

2.1.3. Dignità morale nei luoghi di lavoro.

All'interno degli ambienti di lavoro, i principi di non discriminazione e tutela della dignità morale del dipendente o del collaboratore si traducono nell'impegno alla creazione di un ambiente di lavoro privo di pregiudizi, in cui ogni individuo sia trattato con rispetto, senza alcuna intimidazione e nel rispetto della sua personalità e dei suoi principi morali, evitandone illeciti condizionamenti o indebiti disagi.²⁰⁹

La politica aziendale dell'Enel S.p.A., una tra le più rigorose, si sviluppa a questo riguardo in una direzione sia orizzontale che verticale, salvaguardando i collaboratori tanto nei rapporti tra colleghi quanto nei rapporti con i superiori. In entrambi i casi, e cioè indipendentemente dal fatto che esista o meno un rapporto gerarchico, è impedito "qualsiasi atto di violenza psicologica e qualsiasi atteggiamento o comportamento discriminatorio o lesivo della persona, delle sue convinzioni e delle sue preferenze", così come sono impediti le ingiurie, le minacce, l'isolamento o l'eccessiva invadenza nei rapporti interpersonali. Allo stesso modo non sono ammesse le molestie sessuali e i comportamenti o i discorsi che possono turbare la sensibilità di una persona (per esempio l'esposizione di immagini con espliciti

²⁰⁹ V. Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel, della Banca delle Marche, dello Stretto di Messina, e di Enel S.p.A.

riferimenti sessuali o allusioni insistenti e continuate al riguardo),²¹⁰ né le richieste volte a indurre le persone ad agire o ad adottare comportamenti lesivi delle proprie convinzioni e preferenze personali.

Con particolare riguardo ai rapporti verticali, il codice Enel vieta che vengano richieste prestazioni o favori personali o altri comportamenti che si traducono in forme di abuso da parte dei superiori gerarchici e pretende che l'autorità sia esercitata con equità e correttezza, impedendo che essa si trasformi in uno sfruttamento della posizione di forza lesivo della dignità e autonomia del collaboratore.

Il collaboratore di Enel che ritiene di essere stato oggetto di molestie o di essere stato discriminato per motivi legati all'età, al sesso, alla sessualità, alla razza, allo stato di salute, alla nazionalità, alle opinioni politiche e alle credenze religiose ecc. può segnalare l'accaduto all'azienda che valuterà l'effettiva violazione del codice etico. L'ufficio della gestione del personale predispone inoltre analisi statistiche periodiche in basi alle quali sia possibile accertare l'esistenza o meno di discriminazioni verso particolari gruppi; tali rilevazioni costituiscono un flusso informativo a disposizione dei vertici aziendali, della funzione *audit* e della commissione nazionale paritetica per le pari opportunità.

Anche il codice della banca Marche si fonda sui medesimi principi e procede nella medesima direzione biunivoca: esso mira alla “creazione di un luogo di lavoro in cui ognuno, a qualunque livello della scala gerarchica si trovi, rispetta ed è rispettato e in cui non si pone in essere alcuna forma di vessazione, ma si agisce in un clima di correttezza, collaborazione e lealtà”.

Allo stesso modo si esprime il codice etico dello Stretto di Messina che esige che nelle relazioni di lavoro sia interne che esterne non si dia luogo a molestie, a intimidazioni, a comportamenti ostili o di isolamento nei confronti di singoli o gruppi di lavoratori, a discorsi o atteggiamenti che possono turbare la sensibilità di una persona, all'ingiustificata interferenza con l'esecuzione di prestazioni lavorative

²¹⁰ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

altrui; all'ostacolo a prospettive di lavoro individuali altrui per meri motivi di competizione personale.

Nell'approfondire questa tematica, risulta palese il tentativo dei codici di interpretare in maniera estensiva il diritto al rispetto della dignità morale dei collaboratori. Il pensiero corre inevitabilmente al divieto di affrontare "discorsi che possano turbare la sensibilità di una persona". È chiaro che l'intenzione sia quella di creare un clima il più possibile disteso e amichevole nei luoghi di lavoro, così da sviluppare un ambiente favorevole, nel quale non ci sia spazio per contrasti o tensioni. Tuttavia, appare alquanto difficile la effettiva realizzazione di un siffatto risultato. Da un lato, vi è da considerare che il diritto a manifestare liberamente la propria opinione, sia pure nell'ambiente di lavoro, non è diritto che, almeno per le legislazioni più evolute, può essere soppresso per volontà della direzione dell'impresa; inoltre, per altro verso, la sensibilità personale che si vorrebbe, in tal modo, rispettata, non segue *standards* precisi che fanno di uno specifico argomento un *taboo*. Estendendo a tal punto l'interpretazione della norma, il dipendente che intendesse rispettare scrupolosamente il codice o che, peggio ancora, fosse sottoposto a sanzioni per la sua anche involontaria violazione, finirebbe per vivere in una dimensione tutt'altro che distesa e probabilmente si rassegnerebbe ad evitare ogni scambio di opinione con i colleghi su temi sensibili quali possono essere anche quelli di attualità come la guerra, la religione o l'aborto, in ultima analisi sottraendosi a qualsiasi relazione personale con essi.

In altre parole, una cosa è vietare comportamenti abusivi e di sopraffazione, altra è imporre un limite alla libertà personale, di pensiero e di opinione.

2.1.4. Formazione.

"Il personale costituisce un elemento indispensabile per lo sviluppo ed il successo dell'impresa. Pertanto la *professionalità e l'impegno dei dipendenti rappresentano valori determinanti e imprescindibili* per il conseguimento degli obiettivi (...). Per questi motivi (...) [l'impresa] è impegnata a sviluppare le attitudini e le potenzialità di ciascun dipendente nello svolgimento delle proprie competenze,

affinchè la capacità e le legittime aspirazioni dei singolo trovino piena realizzazione nel raggiungimento degli obiettivi aziendali”.²¹¹

“Nell’evoluzione del rapporto di lavoro, (...) [l’impresa] si impegna a creare e mantenere le condizioni necessarie affinché le capacità e le conoscenze di ciascuno possano ulteriormente ampliarsi (...), *prevedendo specifici programmi* volti all’aggiornamento professionale e all’acquisizione di maggiori competenze. In ragione di ciò, al dipendente è richiesto di coltivare e sollecitare l’acquisizione di nuove competenze, capacità e conoscenze, mentre i dirigenti e i responsabili di funzione devono porre la massima attenzione nel valorizzare ed accrescere la professionalità dei propri collaboratori creando le condizioni per lo sviluppo delle loro capacità e la realizzazione delle loro potenzialità”.²¹²

Alla lettura di simili dichiarazioni, la formazione professionale sembrerebbe rappresentare un tema essenziale nella politica d’impresa, funzionale com’è non solo alla piena realizzazione delle capacità e delle aspirazioni dei singoli, ma anche al miglioramento delle competenze e, di conseguenza, al successo dell’impresa.

Chi nutrisse aspettative di ulteriore approfondimento dell’argomento, rimarrebbe tuttavia deluso nel constatare che, al di là delle dichiarazioni di principio, non è dato conoscere né in che modo l’impresa intenda sviluppare i valori della “professionalità e l’impegno dei dipendenti”, pur così “determinanti e imprescindibili”, né quali siano gli “specifici programmi volti all’aggiornamento professionale e all’acquisizione di maggiori competenze” che l’impresa promette di “prevedere”.

Il primato di approfondimento va, ancora una volta, al codice Enel il quale non si limita a dichiarare di voler “valorizzare pienamente tutte le professionalità presenti nella struttura” e di volere attivare tutte le “leve disponibili per favorire lo sviluppo e la crescita dei propri collaboratori”, ma affronta seriamente la tematica, prevedendo un fitto programma che accompagna tutte le fasi della vita aziendale dei collaboratori.

²¹¹ Codice etico della Banca delle Marche.

²¹² Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia.

Il codice prevede innanzitutto l'erogazione di una formazione di base per i neoassunti, consistente essenzialmente nella introduzione all'azienda e al suo *business*.

Il personale operativo invece è destinatario di una formazione ricorrente, assegnata, a seconda delle circostanze e sulla base di specifiche esigenze di sviluppo professionale, a particolari gruppi oppure a singoli lavoratori. A tal fine, la storia formativa di ogni collaboratore è annotata dall'ufficio gestione del personale, che può così rilevare il grado di fruizione della formazione e disegnare i successivi percorsi formativi. È disposto, inoltre, che l'ufficio informi i collaboratori su quelli che ritiene essere i suoi punti di forza e di debolezza e lo stimoli e indirizzi a seguire percorsi di formazione mirata.

La formazione può essere diretta e indiretta: la prima è effettuata attraverso fasi di affiancamento a personale esperto oppure nella organizzazione di cicli di *job rotation*, nonché nella attribuzione di incarichi di particolare responsabilità; la seconda è invece erogata a distanza, attraverso *internet*, *intranet*, CD e altri strumenti informativi e formativi messi a disposizione di tutti i collaboratori.

Infine, a salvaguardia del valore delle risorse umane e per facilitare il collocamento esterno del personale, è prevista l'organizzazione di corsi di aggiornamento, di formazione e di riqualificazione professionale,²¹³ laddove – nelle ipotesi di riorganizzazione del lavoro finalizzate a preservare l'esercizio efficiente e efficace dell'attività di impresa – non sia possibile redistribuire uniformemente il lavoro tra tutti i collaboratori o assegnare il collaboratore medesimo, nel rispetto delle sue competenze e della sua professionalità, a incarichi diversi rispetto a quelli svolti in precedenza.

2.1.5. Coinvolgimento dei lavoratori e comunicazione integrata.

I profili relativi alle metodologie di coinvolgimento dei lavoratori nella politica etica dell'impresa e alle tecniche di comunicazione integrata sono trattati per ultimi

²¹³ Così anche Codice etico dello Stretto di Messina.

per via del fatto che essi rappresentano tematiche a cavallo tra l'insieme dei diritti e quello dei doveri dei lavoratori. Entrambe le tematiche sono infatti delineate, all'interno dei codici, in maniera tale da disegnare un tutt'uno in cui l'informazione costituisce sia un diritto che un dovere del lavoratore.

L'informazione come diritto nasce, innanzitutto, dal dovere dell'impresa di provvedere in modo "adeguato, corretto e esauriente",²¹⁴ "attraverso tutti i possibili strumenti di comunicazione aziendale (*intranet*, *web*, tv aziendale, documenti organizzativi e comunicazione dei responsabili)",²¹⁵ alla comunicazione e alla diffusione del codice.

L'impresa si impegna altresì a fornire chiarimenti sulle modalità di applicazione del codice e assicura il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori alle "discussioni e decisioni funzionali alla realizzazione degli obiettivi aziendali".²¹⁶

L'informazione come dovere, invece, scaturisce dall'obbligo del dipendente di leggere, capire e conoscere il codice,²¹⁷ di richiedere spiegazioni per la sua attuazione, di aderire alle occasioni di partecipazione offerte dalla imprese "con entusiasmo e spirito di collaborazione". Inoltre è dovere del collaboratore "riferire tempestivamente ai superiori o agli specifici organi di vigilanza qualsiasi notizia, di diretta rilevazione o riportata da altri, in merito a possibili violazioni delle norme", di rendere nota "qualsiasi richiesta gli sia stata rivolta di violarle", nonché di rivelare ogni fatto o conoscenza che possa agevolare le strutture deputate a verificare le possibili violazioni del codice.²¹⁸

Anche in relazione a questo profilo, sia consentita qualche osservazione. In primo luogo, non si vede come la comprensione e la conoscenza del codice possa costituire un obbligo del dipendente. Che il lavoratore abbia l'obbligo di non rifiutare

²¹⁴ Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel S.p.A.

²¹⁵ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²¹⁶ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²¹⁷ Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.

²¹⁸ Per tutti v. Codice dello Stretto di Messina, Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand, e i Codici della Banca delle Marche e della Banca Popolare Pugliese.

di riceverne la comunicazione, di prenderne visione, di consultarlo se ne ricorre l'occasione, di sottoscriverlo, di tenerne conto; che la sua ignoranza non serva a scusare un comportamento manchevole può anche andar bene, ma l'obbligo di "comprendere" il contenuto del codice appare decisamente eccessivo, specie se si considera che neppure nei riguardi della legge egli è soggetto a un simile dovere.

Allo stesso modo non si vede con quale diritto e con quali meccanismi possa essere imposto al collaboratore di aderire alle occasioni di partecipazione offerte dalla imprese "con entusiasmo e spirito di collaborazione", laddove è evidente che l'"entusiasmo" attiene a uno stato d'animo e lo "spirito di collaborazione" – ad esso correlato in un'unica e, sembrerebbe, inscindibile locuzione, quasi che la seconda parte di essa sia concepita a completamento della prima – a una situazione di coinvolgimento e interesse per i temi trattati, e quindi si tratti di condizioni soggettive mutevoli e non passibili di essere oggetto di doveri. Certamente, diverso sarebbe stato se il riferimento fosse stato alla sola "collaborazione", cui il lavoratore sarebbe stato comunque vincolato *ex art. 2094 c.c.*

Infine, per concludere, qualche perplessità reca anche l'obbligo dei dipendenti di riferire ogni notizia, comunque appresa, "in merito a possibili violazioni delle norme" del codice. Un dovere di delazione, nella maggior parte dei casi anche con garanzia di anonimato, che, lungi dal contribuire alla realizzazione di un ambiente di lavoro sereno, sembra invece essere in grado di instaurare un clima di terrore, nel quale la mancata denuncia di una semplice sensazione, impressione, o di fatti equivocabili, può rappresentare una infrazione ai doveri e condurre, addirittura, alla irrogazione di apposite sanzioni.

2.2. b) Azionisti, soci, investitori e finanziatori.

Anch'essi interlocutori contemporaneamente attivi e passivi dell'impresa, questi soggetti, facenti parte della categoria "capitale", possono distinguersi in interlocutori interni (azionisti e soci) ed esterni (investitori e finanziatori).

In questo paragrafo si parlerà solo del ruolo passivo di tali soggetti, rimandando l'esame delle loro funzioni attive ai §§ 2.4. ss., ove si considereranno gli impegni che l'impresa, globalmente considerata, assume nei confronti degli *stakeholders* esterni.

Entrambi i gruppi, rappresentano *stakeholders* particolarmente rilevanti per l'impresa, in quanto essi “sono non solo i beneficiari del successo finanziario della società, ma anche la fonte del potere finanziario del *management*. Infatti, qualunque *management*, non importa quanto potente ed indipendente, se trascura l'obiettivo della massimizzazione del valore azionario, lo fa a suo rischio e pericolo”.²¹⁹

Le problematiche connesse al rapporto dell'impresa con i propri azionisti, soci, investitori e finanziatori sono frequentemente trattate in forma abbreviata all'interno della *mission*; più raramente sono sviluppate in forme estese. Esempi di *mission* consistenti nella creazione di valore per gli azionisti sono rintracciabili nel codice di Coca Cola per il quale “l'incremento nel tempo del valore azionario è l'obiettivo primario dell'azienda”; o in quello della Libbey-Owens-Ford, in cui si afferma che il dovere dell'azienda è quello di incrementare continuamente il valore dell'investimento che i suoi azionisti hanno effettuato.

Per orientarsi nelle decisioni di investimento, questi soggetti sono evidentemente interessati a conoscere le azioni intraprese dall'impresa che differiscono dall'attività caratteristica, o comunque quegli aspetti dell'attività economica che non vengono considerati nella contabilità generale.

A tale riguardo, il codice adottato da Co.Tra.L. S.p.A. “mette a disposizione degli azionisti e della comunità finanziaria informazioni adeguate, mediante un flusso di comunicazione tempestivo, attuato attraverso una pluralità di canali, quali il proprio sito *internet* nonché, laddove necessario, attraverso comunicati stampa, conferenze ed incontri con consulenti ed esperti”. Il medesimo proposito di informazione e trasparenza è rintracciabile nel codice di Sogei che dichiara di agire “come impresa che deve creare valore all'azionista” e per questo “fornisce una informativa

²¹⁹ RAPPAPORT A. (a cura di), *La strategia del valore: le nuove regole della performance aziendale*, F. Angeli, Milano, 1990, 172.

appropriata, tempestiva e completa sugli aspetti salienti della gestione aziendale”. Si richiamano ai medesimi principi anche il Codice della Banca Popolare Pugliese – che “si impegna a sviluppare e accrescere la compagine sociale, ad adottare politiche che assicurino un’adeguata remunerazione del capitale sociale e l’incremento del patrimonio aziendale, a ricercare la massima trasparenza nelle comunicazioni” – quello della Banca delle Marche – che “crea valore per gli azionisti tramite l’incremento della redditività e del valore nel tempo, lo sviluppo equilibrato, la diversificazione e l’ampliamento dei mercati, la gestione consapevole dei rischi (...)” e quello dello Stretto di Messina – che insiste particolarmente sulla necessità di un flusso informativo “sempre completo, chiaro e trasparente e (...) [rispondente] a requisiti di veridicità, completezza e accuratezza”.

In alcuni codici si mette inoltre in evidenza che tali soggetti, in quanto apportano i mezzi spendibili impiegati nella gestione dell’impresa, sono interessati, oltre che alla remunerazione del capitale apportato e alla quantità di utili ricavati dall’attività imprenditoriale, anche alla possibilità di governare, o almeno influenzare, gli organi aziendali di vertice nelle scelte fondamentali,²²⁰ intendendosi per tali non solo quelle strettamente commerciali e relative alle condizioni di funzionamento dell’impresa, ma anche quelle relative alla selezione delle attività e dei titoli su cui investire.²²¹

Per questo motivo si attribuisce un ruolo chiave all’assemblea dei soci.

²²⁰ PAROLIN G., cit., 8.

²²¹ Da questo punto di vista, anche agli azionisti e agli investitori competono le decisioni relative all’impiego delle risorse che apportano. In particolare essi possono opporsi a che tali fondi siano destinati a finanziare investimenti ritenuti rischiosi, per esempio in aree in cui sussistono forti rischi ambientali o situazioni di particolare conflittualità sociale o in attività dirette alla produzione e il commercio di armi o di prodotti inquinanti o basate sullo sfruttamento di minori. Recentemente sono stati elaborati anche degli indici di Borsa etici: ne sono un esempio il *Dow Jones Sustainability Group Index (Djsgi)*, del *Domini 400 Social Index*, elaborato dal *Sam-Sustainability Group*, con sede in Svizzera, e affermatosi negli Stati Uniti e l’*Ethical Index Euro*, costituito in Italia. Sul punto v. AUCI B., *Il social audit...*, cit., 280 e ss.

La Cidas, ad esempio, ha costituito la Delegazione Sociale, composta da soci che rappresentano le categorie professionali operanti all'interno dell'impresa. Essa si riunisce almeno due volte l'anno per "supportare l'Assemblea nelle attività di vigilanza e indirizzo sulla gestione, in particolare in materia di strategia, pianificazione delle attività, impostazione e verifica del bilancio sociale, politiche di formazione e di sviluppo locale e riferite a servizi".

Il codice Enel sviluppa sull'argomento un'intera sezione: dopo aver ribadito l'importanza di una informazione "diffusa e consapevole"²²² e caratterizzata da un "linguaggio comprensibile, dall'eshaustività e dalla tempestività", Enel si impegna a far sì che "le *performances* economico/finanziarie siano tali da salvaguardare ed accrescere il valore dell'impresa, al fine di remunerare adeguatamente il rischio che gli azionisti assumono con l'investimento dei propri capitali".

Per realizzare un simile risultato, Enel si oppone alle azioni "intestate da coalizioni di soci, volte a far prevalere i loro interessi particolari" e adotta un sistema di *corporate governance* orientato "alla massimizzazione del valore per gli azionisti, al controllo dei rischi d'impresa e al contemperamento degli interessi di tutte le componenti dell'azionariato, con particolare attenzione ai piccoli azionisti".

L'assemblea degli azionisti è considerato il momento privilegiato per l'instaurazione di un dialogo tra azionisti e consiglio di amministrazione. È previsto che essa si riunisca due volte l'anno, in occasione dei risultati di fine esercizio e semestrali.

In corrispondenza dell'approvazione delle rendicontazioni economiche relative al primo e al terzo trimestre di ogni esercizio, sono invece previste due *conference call*; mentre, al fine di garantire una informativa omogenea e tempestiva, ulteriori iniziative di comunicazione finanziaria vengono prese tutte le volte che si ritenga opportuno. Sono infine previsti *road show* di presentazione degli indirizzi strategici e delle analisi economiche effettuati dal *top management* e finalizzati a informare gli investitori sul grado di attuazione delle strategie e sulle *performances* reddituali di

²²² Così pure Codice etico dello Stretto di Messina.

Enel. Tutte le informazioni capaci di produrre effetti sull'andamento delle contrattazioni di Borsa, infine, sono rese disponibili mediante comunicati stampa, via *internet* e attraverso strumenti dinamici di *web communication*.

2.3. c) I collaboratori esterni dell'impresa: società collegate e controllate, fornitori, *partners commerciali*, *general contractor*.

Il rapporto dell'impresa con i suoi collaboratori esterni rappresenta un altro tema ricorrente all'interno dei codici di condotta, per il motivo che, per operare con efficacia, l'impresa ha bisogno di instaurare relazioni durature con soggetti capaci di fornire prodotti, materiali, opere, servizi e soluzioni qualificate. Anche in questo caso, in questo paragrafo saranno evidenziati solo i doveri assunti dall'impresa nei confronti della suddetta controparte, rinviando invece l'esame dell'insieme dei doveri che queste assumono congiuntamente ai paragrafi successivi.

Nel regolare i propri rapporti con i collaboratori esterni, la maggior parte dei codici si ispira a criteri di pari opportunità e imparzialità.

In particolare, la selezione dei soggetti con cui intrattenere rapporti commerciali avviene sulla base di valutazioni obiettive relative alla economicità e alla qualità del bene o del servizio offerto, quest'ultima intesa, in alcuni casi, non solo come, efficienza ²²³, garanzia di tempestività ²²⁴ e assistenza ²²⁵, affidabilità ²²⁶, competenza ²²⁷, documentata disponibilità di mezzi finanziari, di strutture organizzative adeguate e di risorse progettuali ²²⁸, ma anche come rispondenza ai parametri etici ²²⁹,

²²³ Codice etico del Gruppo Poste Italiane e Ansaldo Energia.

²²⁴ Codice etico del Gruppo Tek-up.

²²⁵ Codice etico del Gruppo Mondadori.

²²⁶ Codice etico dello Stretto di Messina, Codice etico del Gruppo Enertad e Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

²²⁷ Codice etico del Gruppo Sogei.

²²⁸ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²²⁹ Codice etico dei Gruppi Enel S.p.A., Co.Tra.L., Stretto di Messina, Banca Popolare Pugliese, Generali, Enertad, Tek-up, Sogei.

esistenza ed effettiva attuazione di sistemi di qualità ²³⁰ o come capacità di far fronte agli obblighi di riservatezza ²³¹.

Ai criteri di imparzialità e pari opportunità si aggiunge, in alcuni codici, il criterio di trasparenza che si traduce nell’impegno a effettuare le selezioni attraverso “valutazioni obiettive” ²³², procedure “chiare e certe” ²³³, dotate di “trasparenza e correttezza” ²³⁴ e “criteri oggettivi e documentabili” ²³⁵.

Anche i rapporti precontrattuali e contrattuali tra impresa e collaboratori esterni, ove esistano norme che se ne occupino, sono ispirati al principio di trasparenza, cui si aggiungono i principi di lealtà e di indipendenza.

I codici più completi, da questo punto di vista, sono quelli di Enel, Stretto di Messina e Sogei, le cui norme, per sostanziale identità di contenuto, verranno analizzate congiuntamente.

Tutti e tre i codici si propongono di evitare che nei rapporti con i collaboratori esterni vengano a crearsi forme di dipendenza e per questo, dispongono “la separazione dei ruoli (...) tra l’unità richiedente e quella che stipula il relativo contratto”. Il codice Enel, in più, stabilisce che “qualsiasi contratto il cui importo stimato risulti superiore al 50% del volume d'affari del collaboratore esterno, deve essere comunicato”.

Quanto al principio di lealtà, è disposto che siano evitati “progetti vincolanti di lungo periodo con contratti a breve termine che necessitano di continui rinnovi con revisione dei prezzi”, e comportamenti che inducano il collaboratore esterno “a stipulare un contratto sfavorevole nella prospettiva di successive vantaggi”.

Infine, in un’ottica di trasparenza, il codice Enel predispone “una rotazione

²³⁰ ISO 9000 per Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²³¹ Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

²³² Codice etico del Gruppo Enertad, Codice etico del Gruppo Tek-up, Codice etico della Banca Popolare Pugliese e della Banca delle Marche, Codice etico del Gruppo Mondadori.

²³³ Codice etico del Gruppo Generali.

²³⁴ Codice etico dei Gruppi Enel e Sogei.

²³⁵ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e Codice etico del Gruppo Co.Tra.L.

orientativamente triennale delle persone preposte alla stipulazione dei contratti con i collaboratori esterni”, e garantisce un’adeguata ricostruibilità delle scelte adottate, nonchè la conservazione delle informazioni e dei documenti di gara.

2.4. I destinatari passivi: premessa.

Fino a questo momento si è parlato dei rapporti che l’impresa, intesa come *management*, intesse al suo interno e con i suoi più stretti collaboratori, siano essi stabili o temporanei. In capo a questi soggetti, oltre alla serie di diritti e obblighi già visti, vi sono una serie di altri obblighi volti a regolare il comportamento che questi assumono nei rapporti con gli interlocutori esterni e segnatamente con quello più importante, costituito dai consumatori.

L’esame di questi ulteriori doveri dei destinatari attivi sarà sviluppato nei paragrafi a venire, parallelamente all’analisi delle norme che interessano il gruppo dei destinatari passivi, anche se in realtà, nel delineare l’insieme degli obblighi posti a favore di questi ultimi, i codici non si riferiscono sempre a tutti quei soggetti che sono stati finora definiti quali *stakeholders* attivi. In molti casi, infatti, gli obblighi di condotta sono imposti ai soli dipendenti, come avviene nel caso del codice Ingersoll-Rand, il quale definisce gli azionisti e i *partners* commerciali quali destinatari passivi, piuttosto che attivi, dell’impresa e, di conseguenza, non pone alcun tipo di dovere comportamentale a loro capo.

In altri casi, invece, l’impresa attribuisce rilevanza anche ai comportamenti dei *partners* commerciali, delle società affiliate e controllate e in generale di tutti coloro che operano a suo *latere*, mostrando attenzione affinché i principi etici cui l’impresa si ispira siano osservati lungo tutta la catena di produzione. Da questo punto di vista, si è già evidenziato come alcuni codici selezionino i propri *partners* commerciali ponendo attenzione al rispetto da parte di questi ultimi alle norme etiche e giungendo, in alcuni casi, all’interruzione del rapporto in essere con coloro che non vi si attengano.²³⁶

²³⁶ Per tutti Codice etico del Gruppo Enertad.

Meno considerati, in quanto meno esposti al rapporto con il pubblico, sono invece gli azionisti, sebbene essi possano condizionare dall'interno le decisioni del *management* e determinare quindi una flessione in un senso o nell'altro delle politiche aziendali.

Pur consapevoli di queste significative differenze, nell'analizzare questo secondo gruppo di destinatari, si farà riferimento, genericamente, all'impresa, intendendola stavolta non solo come *management*, ma anche come l'insieme dei soggetti che, operando in o assieme ad essa, possono condizionarne la reputazione e l'immagine.

2.4.1. a) Consumatori attuali e potenziali.

Sebbene all'interno dei codici etici i consumatori non siano mai esplicitamente nominati nella loro qualità di *stakeholders*, essi vanno implicitamente intesi quali *stakeholders* per eccellenza dell'impresa, dal cui livello di approvazione dipende il successo economico dell'organizzazione e al convincimento dei quali sono dirette tutte le norme che i codici di condotta indirizzano ai propri interlocutori passivi. Il consumatore, infatti, non solo è egli stesso un possibile cliente, ma è anche un soggetto in grado di diffondere pubblicità positiva o negativa sull'operato dell'impresa e quindi di condizionare più o meno ampie porzioni di ulteriori clienti attuali o potenziali.

Secondo un'indagine condotta dal *Reputation Institute* assieme alla Bocconi²³⁷ è proprio la sollecitazione, sempre più intensa, proveniente da questo gruppo di *stakeholders* a indurre il *management* ad adottare un comportamento etico nella conduzione dell'impresa, a investire in modo socialmente responsabile e a introdurre bilanci sociali e certificazioni di vario tipo.

Essi, soprattutto, possiedono l'enorme potere di condizionare le politiche d'impresa attraverso campagne di boicottaggio.²³⁸ Per fare alcuni esempi nel 1999 è

²³⁷ I risultati dell'indagine sono stati pubblicati in *Etica e Finanza*, marzo 2003, n. 16.

²³⁸ Esistono anche degli indici che qualificano le aziende come "etiche" agli occhi dei risparmiatori, come il *Dow Jones Sustainability Group Index (Djsgi)*, il *Domini 400 Social Index*, elaborato dal *Sam-Sustainability Group*, con sede in Svizzera, e affermatosi negli Stati

stata intrapresa una campagna contro la Del Monte Royal, responsabile di porre in essere processi di inquinamento dell'ambiente, di sfruttare a fini minerari tratti di foresta amazzonica e di utilizzare misure poco attente allo sviluppo delle condizioni di lavoro dei dipendenti delle piantagioni in Kenya.²³⁹ Lo stesso tipo di operazione ha colpito la Nike, colpevole non solo di utilizzare il lavoro dei minori, ma anche di non riconoscere i diritti sindacali e di trascurare le più elementari norme in materia di salute e sicurezza, orario e trattamento economico dei propri dipendenti in alcuni dei suoi stabilimenti.²⁴⁰

Per evitare simili campagne e i danni economici che ne conseguono, è dunque particolarmente importante che l'impresa adotti dei comportamenti che consentano di attirare il maggior numero di consumatori possibili, compresi quelli senza voce attiva (generazioni future) e quelli solo potenziali che la globalizzazione dei mercati rende più facili da contattare ma sempre più difficili da convincere della propria eccellenza.

A questo scopo, all'impresa, intesa nel senso ampio di cui si è detto, è richiesta l'osservanza di regole di comportamento ulteriori a quelle finora analizzate, anch'esse finalizzate a tutelare l'immagine e la reputazione dell'azienda e a salvaguardare la fiducia che in essa ripongono i consumatori.

Uniti e l'*Ethical Index Euro*, costituito in Italia. Il *Centro Nuovo Modello di Sviluppo* ha addirittura redatto nel 2000 una *Guida al consumo critico* che indica alcuni criteri da rispettare da parte dei consumatori che si pongono obiettivi di questo tipo: a parità di prezzo scegliere prodotti la cui etichetta riporti il maggior numero possibile di informazioni; privilegiare prodotti ottenuti con tecniche di salvaguardia dell'ambiente e di risparmio energetico; preferire prodotti locali; informarsi sul comportamento della ditta o multinazionale che produce il bene e scegliere prodotti per la cui lavorazione non si sia ricorso a sfruttamento di minori o di manodopera.

²³⁹ www.goccedigiustizia.it.

²⁴⁰ www.goccedigiustizia.it.

2.4.2. b) Utenti e clienti.

La soddisfazione dei clienti costituisce una *mission* riscontrabile nella totalità dei codici di condotta: per fare alcuni esempi, il codice della Banca Popolare Pugliese dichiara di voler operare “in modo da raggiungere adeguati livelli di efficienza per soddisfare le esigenze dei clienti”; il codice delle Poste Italiane sottolinea l’importanza di “garantire la soddisfazione delle aspettative degli utenti”; il codice della Società Metropolitana Acque di Torino (SMAT) intende fornire un servizio di sempre più elevata qualità e risolvere i problemi dell’utenza.

L’impegno nei confronti dei clienti, oltre che nella garanzia di un’alta qualità del prodotto o del servizio offerto – che a volte si traduce anche nell’adozione di “procedure di pagamento semplificate, sicure (...) informatizzate e gratuite”²⁴¹ – passa attraverso una serie di altri criteri cardine, quali soprattutto quelli dell’imparzialità, della cortesia, del coinvolgimento della clientela, della informazione trasparente e chiara, della correttezza, della riservatezza.

Il principio della imparzialità si traduce nell’impegno dell’impresa a garantire un trattamento uguale per tutti²⁴² e di non discriminare arbitrariamente i propri clienti, in particolare non concedendo privilegi ad alcuni utenti a discapito di altri.²⁴³ Esso riguarda tanto la fase della scelta del cliente quanto la fase di offerta del servizio che deve ispirarsi in ogni caso ai criteri di cortesia, attenzione, rispetto e disponibilità.²⁴⁴ Al riguardo esistono tuttavia dei casi in cui, al contrario, il codice impone di effettuare il servizio nei soli riguardi di “clienti che presentino requisiti di serietà e di affidabilità personale e commerciale”, mentre vieta di intrattenere relazioni di affari “con persone delle quali sia conosciuto o delle quali sia sospettato il coinvolgimento in attività illecite”.²⁴⁵

²⁴¹ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁴² Codice etico del Gruppo Co.Tra.L.

²⁴³ Codice etico del Gruppo SMAT.

²⁴⁴ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e del Gruppo Co.Tra.L.

²⁴⁵ Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

A garanzia del principio di imparzialità è fatto divieto di accettare qualsiasi tipo di beneficio, reso anche attraverso dazioni, omaggi, atti di cortesia e ospitalità che siano o possano essere interpretati “come finalizzati ad ottenere un trattamento di favore”,²⁴⁶ salvo che essi siano di natura e valore tali da non essere suscettibili di determinare un tal genere di sospetto. Allo stesso modo dovrebbero essere evitate attività o relazioni in cui i soggetti coinvolti siano o possano apparire in posizioni di conflitto di interesse ovvero possano avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari o agiscano in contrasto con i doveri fiduciari legati alla loro posizione.²⁴⁷

Quanto al coinvolgimento della clientela, alcuni codici si impegnano a verificare periodicamente il livello effettivo di gradimento raggiunto presso di essa²⁴⁸ nonché a garantire il diritto del cliente a formulare suggerimenti e proposte²⁴⁹ e a dare “ascolto alle richieste che possono favorire un miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi” o che possano “risolvere i problemi dell’utente”.²⁵⁰ A tal fine, in alcuni casi si predispongono “sistemi di comunicazione idonei e tempestivi (ad esempio servizi di *call center* e indirizzi di posta elettronica) e si prevede l’impegno “ a dare sempre riscontro in tempi brevi ai suggerimenti e ai reclami da parte dei clienti e delle associazioni a loro tutela”.²⁵¹

Con riferimento alla trasparenza delle informazioni, è dovere dell’impresa “fornire sempre notizie corrette e complete”,²⁵² rifiutando “il ricorso a qualsiasi pratica ingannevole e/o scorretta comunque realizzata”²⁵³ e a tecniche di vendita e comunicazione “basate su informazioni incomplete e fuorvianti o indirizzate a forzare

²⁴⁶ Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia.

²⁴⁷ Codice etico del Gruppo Poste Italiane.

²⁴⁸ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e del Gruppo Co.Tra.L.

²⁴⁹ Codice etico del Gruppo Co.Tra.L.

²⁵⁰ Codice etico del Gruppo SMAT.

²⁵¹ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e del Gruppo Co.Tra.L.

²⁵² Codice etico del Gruppo SMAT. Principi analoghi in Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel.

²⁵³ Codice etico del Gruppo Sogei.

la volontà decisionale” del cliente.²⁵⁴ I messaggi e le comunicazioni ai clienti e i contratti devono essere “chiari e semplici, formulati con un linguaggio il più possibile vicino a quello normalmente adoperato dagli interlocutori (ad esempio, per la clientela diffusa) evitando clausole comprensibili solo agli esperti, indicando i prezzi al lordo d’IVA e illustrando in modo chiaro ogni costo (...); completi, così da non trascurare alcun elemento rilevante ai fini della decisione del cliente; disponibili sui siti *internet* aziendali”.²⁵⁵

Le comunicazioni possono inoltre avvenire attraverso i canali di contatto ritenuti di volta in volta più idonei alla trasmissione dei loro contenuti (telefono, quotidiani, *e-mail*), tenendo conto degli scopi e dei destinatari dell’informazione.²⁵⁶

In merito alla correttezza del comportamento contrattuale nei confronti dei clienti, è previsto l’impegno a “comunicare in maniera tempestiva ogni informazione relativa a eventuali modifiche al contratto, nonché eventuali variazioni delle condizioni economiche e tecniche di erogazione del servizio e/o vendita dei prodotti” e il divieto di “ricorrere a pratiche (...) scorrette, quali ad esempio l’inserimento di pratiche o clausole vessatorie”, di sfruttare “condizioni di ignoranza o incapacità delle proprie controparti” e di “approfittare di lacune contrattuali o di eventi imprevisi per rinegoziare il contratto (...) con lo scopo di sfruttare posizioni di dipendenza o di debolezza nelle quali [il cliente] si sia venuto a trovare”.²⁵⁷

Infine, per quanto riguarda il principio di riservatezza, è di norma previsto il divieto di utilizzare le informazioni ottenute per scopi non connessi all’esercizio dell’attività.

2.4.3. c) Comunità locali.

Lo sviluppo di relazioni positive con le comunità locali è particolarmente importante per l’integrazione dell’impresa nel territorio.

²⁵⁴ Codice etico del Gruppo Credito Italiano.

²⁵⁵ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁵⁶ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁵⁷ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

Le imprese recano il proprio contributo alla comunità locale fornendo posti di lavoro, salari, prestazioni ed entrate fiscali; analogamente però dipendono dalla stabilità, dalla prosperità e dal livello di armonia delle comunità che le ospitano.²⁵⁸

Le relazioni con la comunità sono diversamente percepite dalle imprese e vanno dalla tutela dell'ambiente alla possibilità di sviluppo del territorio.

Nella maggior parte dei casi, le imprese assumono precisi impegni di salvaguardia dell'ambiente, mentre le iniziative sociali e di sviluppo territoriale rappresentano un impegno residuale.

Le norme relative alla tutela dell'ambiente, considerato "un patrimonio comune da salvaguardare",²⁵⁹ sono sviluppate, con minore o maggiore livello di approfondimento, in tutti i codici di condotta. Normalmente le imprese si dichiarano consapevoli dell'impatto che la propria attività può avere per l'ecosistema, ma diverso è il grado di impegno che esse ritengono di doversi assumere per ridurlo.

Alcune imprese si limitano genericamente a dichiararsi disponibili a valutare le iniziative che di volta in volta saranno ritenute opportune,²⁶⁰ a "porre in essere misure volte a sensibilizzare l'attenzione e il rispetto dell'ambiente",²⁶¹ a utilizzare le attrezzature e i macchinari conformemente agli *standards* prescritti per la tutela della salute e della sicurezza e a immagazzinare e smaltire i materiali pericolosi e i residui tossici "in conformità con la legge e le procedure consolidate della società".²⁶²

Altre si impegnano a orientare le proprie scelte in modo da garantire la sicurezza e la salute delle comunità in cui operano²⁶³ e quindi a ridurre "l'impatto ambientale della propria attività, gestendo in modo sostenibile le risorse naturali e le fonti di

²⁵⁸ MARRA A., cit.

²⁵⁹ Codice etico del Gruppo Generali.

²⁶⁰ Codice etico del Gruppo Mondadori.

²⁶¹ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A. e del Gruppo Poste Italiane.

²⁶² Codice etico del Gruppo Holiday Inn.

²⁶³ Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.

energia utilizzate”,²⁶⁴ a “impiegare correttamente le risorse disponibili”²⁶⁵ e a non avviare o intrattenere relazioni commerciali con soggetti che producano, trasformino, utilizzino, immagazzinino, distribuiscano²⁶⁶ o finanzino²⁶⁷ prodotti altamente inquinanti per l’ambiente e la salute.

In altri casi, esse si vincolano a applicare *standards* responsabili, tenendo conto “dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia”,²⁶⁸ “implementando ove possibile le migliori pratiche del settore” e cercando di “raggiungere l’eccellenza in queste aree di importanza cruciale”.²⁶⁹

Solo in qualche caso esse assumono l’impegno di “perseguire una politica di innovazione e di crescita utilizzando al meglio le risorse naturali e nel rispetto degli ecosistemi”²⁷⁰ e a impiegare le proprie risorse finanziarie per sostenere strategie di sviluppo sostenibile,²⁷¹ “con particolare riguardo ai diritti delle generazioni future”.²⁷²

Infine pochissime imprese ritengono doveroso “collaborare attivamente con le autorità e le organizzazioni anche non governative per la realizzazione di iniziative finalizzate alla tutela dell’ambiente”.²⁷³

Decisamente inferiori nel numero e nei propositi sono i codici che prestano attenzione allo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Tra questi, alcuni si limitano a comunicare genericamente l’intenzione di

²⁶⁴ Codice etico del Gruppo Tek-up.

²⁶⁵ Codice etico del Gruppo SMAT.

²⁶⁶ Codice etico del Gruppo Co.Tra.L.

²⁶⁷ Codice etico della Banca delle Marche.

²⁶⁸ Codice etico del Gruppo Generali, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁶⁹ Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.

²⁷⁰ Codice etico del Gruppo Enertad.

²⁷¹ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁷² Codice etico del Gruppo Enav, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁷³ Codice etico del Gruppo Enertad, Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

“informare correttamente la collettività in merito alla propria attività”;²⁷⁴ altri invece si propongono di “cogliere e valorizzare le esigenze del territorio (...) e assumere un ruolo propositivo per il suo sviluppo economico”, assicurando “continuità ed efficacia all’azione di supporto e sostegno alle esigenze locali” e privilegiando nelle forniture gli imprenditori del luogo,²⁷⁵ o assicurano “modalità operative compatibili con il rispetto dei diritti dell’uomo, dei lavoratori e dell’ambiente”.²⁷⁶

Pochissimi sono invece i codici che assumono iniziative sociali specifiche.

Tra questi, il codice del Gruppo Enertad prevede l’impegno a “collaborare con le autorità e le organizzazioni anche non governative per la realizzazione di iniziative di carattere sociale”; mentre i Gruppi Sogei ed Enel contribuiscono a sponsorizzare iniziative che riguardino i temi del sociale, dell’ambiente, dello sport e dell’arte.

Il codice del Gruppo Generali costituisce, tra i codici esaminati, il miglior esempio a questo riguardo: oltre a offrire e contribuire alla realizzazione di eventi e manifestazioni culturali (“nella certezza che l’espressione artistica sia in grado di elevare sempre la qualità della vita”), e a promuovere le pratiche sportive (riconoscendone “la funzione altamente formativa”), esso supporta le iniziative formative della popolazione nonché la ricerca scientifica finalizzata alla cura delle malattie gravi, con particolare attenzione a chi versa in condizioni di disagio e sofferenza.

2.4.4. d) Pubblica Amministrazione.

Nella totalità dei casi, “al fine di garantire la massima chiarezza nei rapporti”,²⁷⁷ i codici dispongono che i rapporti con le pubbliche amministrazioni avvengano esclusivamente per il tramite di coloro ai quali tale funzione è stata formalmente delegata.

²⁷⁴ Codice etico del Gruppo Enav.

²⁷⁵ Codice etico della Banca Popolare Pugliese e della Banca delle Marche.

²⁷⁶ Codice etico del Gruppo Co.Tra.L.

²⁷⁷ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

Anche nei rapporti con questo *stakeholder* si richiede un comportamento ispirato alla massima correttezza, integrità e trasparenza, in modo da evitare che la reputazione dell'impresa sia intaccata da sospetti di corruzione o collusione. Pertanto è disposto il divieto di accettare ogni forma di raccomandazione, segnalazione o pressione ²⁷⁸ e “si rifiutano logiche di condizionamento delle decisioni della controparte, in ogni forma espresse o attuate, volte a influenzare decisioni in favore della società o a richiedere un trattamento di favore (...) o riconoscimenti di qualsiasi genere” ²⁷⁹ o che possano apparire come generanti posizioni di conflitto di interesse. ²⁸⁰

Alcuni codici prevedono anche l'impegno a collaborare attivamente con le istituzioni dello Stato o internazionali per favorire la corretta amministrazione della giustizia, in particolare evitando di negare, nascondere, manipolare o ritardare informazioni o di rispondere a richieste anche informali dell'autorità ispettiva. ²⁸¹

2.4.5. e) Partiti politici e sindacati.

Sempre al fine di non ingenerare dubbi circa il comportamento trasparente e integro dell'impresa, normalmente i codici dispongono che i rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali siano tenuti solo dalle funzioni a ciò autorizzate. ²⁸²

Allo stesso scopo è riconducibile il divieto di partecipare oppure di finanziare, in rappresentanza del gruppo, movimenti, comitati, partiti politici o sindacati, loro rappresentanti o candidati; di sponsorizzare congressi o feste che abbiano fini di propaganda politica o sindacale; di indirizzare pressioni dirette o indirette ai relativi esponenti, ad esempio tramite accettazione di segnalazioni per le assunzioni, e in

²⁷⁸ Codice etico della Banca Popolare Pugliese.

²⁷⁹ Codice etico della Banca Popolare Pugliese, ma la regola è presente in tutti i codici.

²⁸⁰ Codice etico del Gruppo Poste Italiane.

²⁸¹ La disposizione è presente solo Codice etico del Gruppo Sogei e nel Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁸² Codice etico della Banca Popolare Pugliese e del Gruppo Credito Italiano.

generale tenere rapporti che possano in qualche modo essere ricondotti a un intento di favoritismo o in cui possa ravvisarsi la creazione di una situazione di conflitto di interessi.

Nessun accenno è invece fatto con riguardo ai rapporti che l'impresa intrattiene con i sindacati, che pure sarebbe stato opportuno e avrebbe dovuto costituire una priorità per l'azienda socialmente responsabile, in un'ottica di collaborazione con il soggetto normalmente autorizzato a tutelare e migliorare le condizioni economiche e normative dei lavoratori. Peraltro lo stesso Libro Verde invita alla promozione di una "più stretta partecipazione del personale e dei suoi rappresentanti, in un dialogo bilaterale che consenta di strutturare i ritorni d'informazione e gli adeguamenti".

Questo argomento è trattato solo nel codice di condotta del Gruppo Coin che riconosce il diritto di associazione e contrattazione collettiva e, qualora questo sia limitato per legge, si impegna ad agevolare forme di libera associazione analoghe per i propri dipendenti.

2.4.6.f) Concorrenti.

Nella consapevolezza che pratiche d'affari aggressive e scorrette non depongono a favore della buona reputazione delle imprese, i codici si affrettano generalmente ad affermare che "la libera concorrenza [è] un fattore decisivo (...) di costante miglioramento della qualità dei prodotti e servizi offerti"²⁸³ o "la concorrenza corretta e leale [è] un forte stimolo di crescita".²⁸⁴

In tutti i codici sono presenti norme volte a impegnare l'impresa ad agire secondo principi di lealtà e correttezza, nel pieno rispetto di tutte le leggi e regolamenti vigenti in materia, astenendosi "da comportamenti collusivi, predatori e di abuso di posizioni dominante",²⁸⁵ "da qualsiasi affermazione che possa mettere in cattiva luce la concorrenza"²⁸⁶ e dall'intrattenere rapporti con imprese che siano solite limitare

²⁸³ Codice etico del Gruppo Generali.

²⁸⁴ Codice etico del Gruppo Tek-up.

²⁸⁵ Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.

²⁸⁶ Codice etico del Gruppo Credito Italiano.

impropriamente il commercio o che praticano strategie sleali o condotte economiche di sfruttamento.²⁸⁷

2.4.7. g) *Mass media.*

I *mass media* costituiscono lo strumento principalmente utilizzato per veicolare le informazioni riguardanti la attività dell'impresa.

È quindi ovvio che i codici prevedano che il rapporto con essi sia intrattenuto esclusivamente dalla funzione a ciò deputata; mentre gli interventi di comunicazione esterna da parte di soggetti non preposti a tale funzione, in qualsiasi forma essi avvengano, compresa la partecipazione a riunioni o manifestazioni pubbliche e la redazione di pubblicazioni, hanno titolo personale, devono essere preventivamente autorizzati e rispettare i contenuti concordati con la direzione aziendale, di modo che la comunicazione, pur veritiera, trasparente e completa, “rifletta in modo omogeneo l'immagine e le strategie adottate, favorendo il consenso alle politiche aziendali”.²⁸⁸

²⁸⁷ Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.

²⁸⁸ Codice etico del Gruppo Enertad.

Capitolo IV

I CODICI DI CONDOTTA C.D. ESTERNI

1. Premessa: le iniziative a livello internazionale. – 2. L’elaborazione, il contenuto e i destinatari dei codici di condotta c.d. esterni: particolarità. – 3. Dichiarazione tripartita dell’OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1977 – 2000). – 4. Principi direttivi dell’OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000). – 5. Il *Global Compact* delle Nazioni Unite (2000).

1. Premessa: le iniziative a livello internazionale.

Come si è già detto, la necessità di elaborare strumenti e misure di indirizzo della condotta delle imprese è stata dovuta alla forte espansione delle multinazionali – tendenti a localizzare la produzione in luoghi in cui i costi sono minori – assieme alla crescente consapevolezza delle ripercussioni sociali e ambientali dell’attività di impresa e agli orientamenti dei consumatori dei paesi sviluppati in merito alle preferenze di mercato.

In risposta a queste problematiche, le autorità governative e non si sono attivate con iniziative di vario tipo, tutte dirette a ottenere, da parte delle imprese, un comportamento conforme a quello del *good corporate citizen*, e cioè del buon cittadino del villaggio globale.

Un esempio di codice proveniente da autorità governativa è costituito dai *Model Business Principles*, redatto nel 1995 dall’Amministrazione Clinton per “mettere a tacere le scottanti polemiche che circondano il rapporto fra affari ed etica, tra commercio e rispetto dei diritti”²⁸⁹ e adottato dalle multinazionali che producono in Cina.

²⁸⁹ VALSANIA M., *Norme di condotta per le aziende all’estero Usa. Un codice per le multinazionali*, in *Il Sole 24ore*, 7 giugno 1995.

Tra i codici redatti invece da autorità non governative è da ricordare quello pubblicato nel 1998 da *Amnesty International*, che impone alle imprese di proteggere i diritti dell'uomo e di rispettare una serie di norme nei paesi in cui operano, relativamente a sicurezza, impegno nella comunità ospitante, libertà dalla discriminazione e dalla schiavitù, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, eque condizioni di lavoro.²⁹⁰

Vi sono state, inoltre, alcune iniziative ad opera di organizzazioni private – tra cui si ricorda in particolare il codice di condotta della *World Federations of Sporting Good Industry* del 1997 – nonché ad opera di singoli soggetti influenti, come nel caso dei *Slepak Principles*, dal nome del loro redattore, un dissidente sovietico che tentò di disciplinare la condotta delle multinazionali in Cina e in Unione Sovietica.²⁹¹

L'interesse per la materia della responsabilità sociale dell'impresa è stato tra l'altro manifestato anche dalle istituzioni internazionali che, attraverso vari organismi e documenti, hanno contribuito a incentivare il dibattito sul comportamento eticamente responsabile dell'impresa e le problematiche ad esso connesse. Rientrano in quest'ottica i codici di condotta c.d. esterni, quali la Dichiarazione Tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1977/2000),²⁹² i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000)²⁹³ e il *Global Compact* delle Nazioni Unite (2000),²⁹⁴ di seguito trattati, tutti accomunati, come le altre iniziative in materia di responsabilità sociale di cui si è già detto, dal fatto di non essere giuridicamente vincolanti, ma di essere sostenute dalla volontà dei governi aderenti di promuovere l'osservanza di tali principi da parte delle imprese.

²⁹⁰ Il codice è consultabile sul sito <http://www.amnesty.org>.

²⁹¹ Queste informazioni sono tratte da PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione*, cit., 330.

²⁹² In <http://www.ilo.org>.

²⁹³ In <http://www.oecd.org>.

²⁹⁴ In <http://www.unglobalcompact.org>.

Si tratta in sostanza di una “terza via” tra i due estremi rappresentati dal comportamento volontario dell’impresa, da un lato, e un comportamento imposto dalla legge, cui l’impresa si deve uniformare, dall’altro.²⁹⁵

Va detto che, nonostante l’indubbia importanza dei documenti in questione e il sommovimento di interesse da essi suscitato, non si può dire che nella pratica vi siano stati sforzi concreti per la concreta attuazione di tali principi. In tutti questi documenti, a partire già dalla *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale* del 1977, sono inclusi quelli che oggi costituiscono i principi cardine della RSI sul tema del lavoro (occupazione, formazione, condizioni di lavoro e vita, relazioni professionali e sindacali). Ciò nonostante, lo *status* di semplice “invito” delle raccomandazioni in essa contenute fa sì che esse siano rimaste a lungo inascoltate e in molti casi lo siano ancora oggi.²⁹⁶

2. L’elaborazione, il contenuto e i destinatari dei codici di condotta c.d. esterni: particolarità.

Quanto alle loro caratteristiche strutturali e di adozione, i codici c.d. esterni presentano, rispetto ai codici c.d. interni, alcune particolarità, sostanzialmente riconducibili alla loro fonte di provenienza, al loro contenuto e alla natura dei soggetti cui sono prevalentemente rivolti.

Per quel che riguarda le peculiarità riferite alla fonte di provenienza, va notato, in primo luogo, che tali codici sono redatti all’ “esterno”, cosicchè la singola struttura imprenditoriale si limita a recepirlo, sia pure con proprie procedure. Di conseguenza, i principi di riferimento sono già delineati all’interno dei documenti, cosicchè l’impresa dovrà considerare già assolti i compiti di analisi della situazione esistente, di individuazione delle ipotesi di opportunismo e di individuazione degli *stakeholder*, normalmente propedeutiche alla elaborazione di un codice interno. Una volta recepito

²⁹⁵ Sul punto si veda più specificamente cap. V, § 3.

²⁹⁶ CAROLI M., cit., 295.

il codice, però, l'impresa – come avviene per i codici interni – non potrà esimersi, per renderlo effettivo, dal predisporre apposite strutture e strumenti di divulgazione, attuazione e controllo (mentre le misure sanzionatorie risultano del tutto assenti). In altre parole, per completare le caratteristiche strutturali generali tipiche dei codici, di cui al cap. III § 1, i codici esterni, così come predisposti dalle organizzazioni internazionali, vanno integrati dall'impresa.

Con riferimento al loro contenuto, se è vero che i codici esterni presentano una *mission* e un credo ben individuabili, coincidenti con principi e valori universalmente condivisi, essi risultano necessariamente più generali dei codici interni nella parte relativa ai doveri veri e propri dell'impresa, e ciò in conseguenza del fatto che essi, prevalentemente destinati alle imprese multinazionali, non possono assumere a proprio punto di riferimento una legislazione specifica o uno specifico contesto sociale.

Quanto invece alla peculiarità dei soggetti cui essi sono rivolti occorre differenziare i soggetti ai quali sono indirizzati i codici elaborati dalle organizzazioni dai destinatari dei codici recepiti dalle imprese. I primi sono individuabili nelle imprese stesse, ma anche nei governi (secondo tutti e tre i documenti), nelle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori dei paesi della sede centrale dell'impresa e dei paesi di accoglimento (secondo la Dichiarazione OIL e il *Global Compact*), e nelle organizzazioni della società civile (secondo il *Global Compact*), tutti invitati a promuovere e favorire il rispetto delle regole contenute nei codici. I secondi sono invece, classicamente, gli *stakeholders* della impresa, tra i quali spiccano logicamente, per la multinazionalità dell'impresa cui il documento è prevalentemente rivolto, le filiali e i *partners* commerciali della stessa.

Rispetto alla distinzione prima effettuata con riferimento ai destinatari (anche attivi o solo passivi), va segnalata una peculiarità che caratterizza tutti i codici di condotta esterni: in essi, in particolare, possono distinguersi destinatari esclusivamente passivi e destinatari esclusivamente attivi.

Più specificamente, tali documenti, in quanto finalizzati a promuovere il miglioramento degli *standard* di vita nell'ambito dei paesi di accoglimento, delineano

una serie di impegni a favore dei lavoratori impiegati nelle imprese locali, senza che tuttavia a ciò corrisponda la previsione di correlativi doveri dei dipendenti nei confronti dell'impresa adottante il codice e degli *stakeholders* esterni all'impresa. Ciò fa sì che, diversamente rispetto a quanto detto con riferimento ai codici di condotta interni, i dipendenti delle imprese adottanti i codici esterni vadano individuati quali interlocutori esclusivamente passivi.

Una incertezza in merito alla classificazione relativa ai soggetti destinatari del documento in esame, invece, potrebbe emergere con riferimento ai governi locali, alle organizzazioni della società civile e ai sindacati, chiamati a contribuire al perseguimento degli obiettivi assunti dall'impresa. Infatti, i soggetti menzionati, oltre ad essere autori della redazione materiale del codice, assumano l'impegno di adoperarsi per realizzare una azione congiunta finalizzata al raggiungimento degli obiettivi. Così, mentre le imprese dovrebbero rispettare i diritti sovrani degli Stati, la loro legislazione e i loro regolamenti nonché le pratiche locali, tener conto degli obiettivi di politica generale stabiliti dai paesi in cui operano; concordare con le autorità competenti e le organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori piani riguardanti la manodopera, in modo da armonizzarli con le eventuali politiche nazionali di sviluppo sociale, i Governi dovrebbero favorire il raggiungimento degli obiettivi indicati nella Dichiarazione perseguendo politiche coerenti e adottando leggi appropriate.

Da questo punto di vista, e ai fini che qui interessano, va precisato che le organizzazioni sindacali non risultano essere titolari di specifici doveri nei confronti dell'impresa – se non quello, non meglio specificato, di adoperarsi per realizzare una azione congiunta finalizzata al raggiungimento degli obiettivi generali. Per questa ragione non sembra che possano esserci particolari difficoltà a che esse vengano classificate nel novero dei destinatari esclusivamente passivi del codice di condotta.

Il ragionamento non appare invece così immediato con riferimento ai governi locali, neppure essi peraltro configurabili alla stregua di destinatari anche attivi, secondo la classificazione precedentemente proposta. Nei loro confronti, infatti, è l'impresa ad assumere degli impegni precisi, mentre l'eventuale inosservanza, da

parte del governo locale, delle disposizioni dei codici comporterebbe conseguenze esclusivamente sul piano politico e non potrebbe certamente essere sanzionata secondo i meccanismi utilizzabili allorchè il medesimo comportamento fosse tenuto dall'impresa (e di cui si parlerà più approfonditamente nel cap. V).

Quanto ai *partners* commerciali dell'impresa e le filiali della stessa, qualificati come destinatari *anche* "attivi" nei codici di condotta interni, debbono essere classificati quali destinatari *esclusivamente* attivi, poiché gli obblighi assunti dall'impresa madre attraverso l'adesione ai documenti di cui si parla impegnano essi stessi all'osservanza di quanto in essa contenuto; mentre a loro favore non sono previsti, diversamente da ciò che avviene nei codici interni, particolari impegni comportamentali. Va inoltre segnalato che, diversamente dai codici di condotta interni, in cui nella maggior parte dei casi l'inosservanza del codice dà luogo alla risoluzione del rapporto commerciale in essere con la casa madre, nei codici esterni non sono previsti meccanismi sanzionatori di alcun tipo.

3. Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1977 – 2000).

Adottata nel novembre del 1977 a Ginevra dal Consiglio di Amministrazione dell'Ufficio Internazionale del lavoro e successivamente aggiornata dal Consiglio stesso nel novembre del 2000, la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale persegue lo scopo di "incoraggiare le imprese a contribuire positivamente al progresso economico e sociale dei paesi in cui operano, nonché di ridurre al minimo e risolvere le difficoltà che le loro operazioni possono creare" alla "instaurazione di un nuovo ordine economico internazionale". Infatti, partendo dal presupposto che le imprese multinazionali "possano apportare benefici sostanziali ai paesi della sede centrale e a quelli di accoglimento, contribuendo (...) all'utilizzazione più efficace del capitale, della tecnologia e della manodopera", ²⁹⁷ i principi contenuti nella Dichiarazione mirano ad orientare le strategie e i

²⁹⁷ Punto 1 della Dichiarazione.

comportamenti delle azienda allo scopo di realizzare condizioni di lavoro dignitose, promuovere il benessere economico e sociale, migliorare i livelli di vita, soddisfare i bisogni primari, creare direttamente o indirettamente possibilità di lavoro e assicurare il godimento dei diritti fondamentali dell'uomo.

La Dichiarazione è il frutto di un lungo e laborioso processo che, dal 1967 in poi,²⁹⁸ ha coinvolto rappresentanti dei governi, dei lavoratori e degli imprenditori. Essa è l'unico strumento volontario per la responsabilità sociale delle imprese ad essere stato adottato con l'accordo di governi, organizzazioni degli imprenditori e organizzazioni sindacali. E difatti essa si rivolge non solo alle imprese, ma anche ai "governi, alle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori dei paesi della sede centrale dell'impresa e dei paesi di accoglimento".²⁹⁹

Le disposizioni della Dichiarazione, suddivise in un preambolo, cinque sezioni e 58 paragrafi, fanno riferimento a una serie di convenzioni e raccomandazioni internazionali in materia di lavoro³⁰⁰ che le imprese sono "invitate a tener presenti e ad applicare"³⁰¹ e agli obiettivi della Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti

²⁹⁸ Nel 1967 l'Istituto Internazionale per gli Studi sul lavoro organizzò un convegno sul tema delle relazioni tra multinazionali e politica sociale. Ad esso seguì, nel marzo del 1971, la decisione del Consiglio di Amministrazione dell'ILO di organizzare una riunione tecnica. Nel giugno del 1971, la Conferenza Internazionale sul lavoro adottò una risoluzione riguardante i problemi sociali derivati dalle attività delle multinazionali, invitando il Consiglio di amministrazione dell'Ufficio internazionale del lavoro a delineare un progetto. Tra l'ottobre e il novembre del 1972 il CdA, accogliendo l'esortazione, convocò un incontro tripartito sulle "Relazioni tra multinazionali e politica sociale", cui fece seguito una seconda riunione in cui vennero delineati i principi successivamente confluiti nella Dichiarazione. All'inizio del 1977 venne creato il gruppo di lavoro per la redazione della prima bozza, approvata, alla fine dello stesso anno dal Consiglio di Amministrazione.

²⁹⁹ Preambolo della Dichiarazione.

³⁰⁰ Tutte consultabili al sito <http://www.ilo.org>.

³⁰¹ Nel testo della Dichiarazione tripartita, per ogni argomento, sono espressamente indicate le raccomandazioni e le convenzioni che i governi sono invitati a ratificare.

fondamentali nel lavoro del 1998. Si tratta, come si è già detto, non di norme di tipo vincolante, ma di principi la cui osservanza ha carattere volontario. In sostanza, tali principi dovrebbero fungere “da guida (...), al fine dell’adozione dei provvedimenti, delle iniziative e delle politiche sociali (...) atte a promuovere il progresso sociale”,³⁰² in relazione agli indirizzi di politica generale (§§ 8-12) e a temi quali l’occupazione (§§ 13-28), la formazione (§§ 29-32), le condizioni di lavoro e di vita (§§ 33-39), le relazioni industriali (§§ 40-58).

Il documento si rivolge prevalentemente – ma non solo – alle imprese multinazionali e tende ad evitare che esse possano avvalersi della loro articolata struttura per sottrarsi all’applicazione delle norme giuslavoristiche nazionali, e in particolare per sfruttare manodopera a basso costo e poco o nulla sindacalizzata.

Così, nella sezione dedicata alla politica generale (sezione I), le parti interessate sono invitate a rispettare le norme internazionali – e in particolare la Dichiarazione Universale dei diritti dell’uomo³⁰³ – con i corrispondenti Patti internazionali adottati dall’Assemblea generale delle Nazioni Unite e i principi dell’OIL, con specifico riferimento a quelli di libertà di espressione e di associazione.³⁰⁴ Alle imprese multinazionali viene raccomandato di tener conto degli obiettivi di politica generale stabiliti dai paesi in cui operano,³⁰⁵ mentre i Governi di questi ultimi dovrebbero impegnarsi a favorire il raggiungimento degli obiettivi indicati nella Dichiarazione attraverso politiche e leggi appropriate.

Per quanto riguarda il tema dell’occupazione (sezione II), si rimanda all’osservanza delle conclusioni della Conferenza mondiale tripartita sull’occupazione, la ripartizione del reddito, il progresso sociale e la divisione internazionale del lavoro.³⁰⁶ Le imprese multinazionali dovrebbero poi concordare

³⁰² Punto 5 della Dichiarazione.

³⁰³ Il cui testo è sul sito di *Amnesty International* (<http://www.amnesty.it/edu/dudu/>).

³⁰⁴ Punto 8 della Dichiarazione.

³⁰⁵ Punto 9 della Dichiarazione.

³⁰⁶ OIL, *Conferenza mondiale sull’occupazione*, Ginevra, 4-17 giugno 1976. Il testo è consultabile all’indirizzo <http://www.ilo.org>.

con le autorità competenti e le organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori piani riguardanti la manodopera, in modo da armonizzarli con le eventuali politiche nazionali di sviluppo sociale.³⁰⁷ È inoltre previsto che, ove possibile, le tecniche di produzione debbano essere funzionali alla creazione di nuovi posti di lavoro e adattate ai fabbisogni e alle caratteristiche del paese ospitante nonché allo sviluppo di tecnologie appropriate nel paese di accoglimento.³⁰⁸ A tali fini si prevede la possibilità di concludere con le imprese nazionali contratti per la fabbricazione dei pezzi di ricambio e si incoraggia la utilizzazione di materie prime locali e la trasformazione sul posto.³⁰⁹ Infine è prevista l'adozione di misure appropriate per far fronte alle ripercussioni delle attività imprenditoriali sui livelli di occupazione, di modo che venga assicurata alla manodopera un'occupazione stabile.³¹⁰ Di conseguenza, le imprese che prevedano di modificare la loro attività, ad esempio in conseguenza di fusioni, acquisizioni o trasferimenti di produzione, se ciò provoca effetti sull'occupazione, devono segnalare con sufficiente anticipo le modifiche all'autorità di governo e ai rappresentanti dei lavoratori e alle loro organizzazioni, per permettere un esame comune delle ripercussioni e attenuarne il più possibile le conseguenze negative. In ogni caso i governi, in cooperazione con le imprese, dovrebbero assicurare qualche forma di protezione del reddito dei lavoratori il cui rapporto venga a cessare.³¹¹

I governi sono poi stimolati a perseguire politiche volte a promuovere l'uguaglianza di possibilità e di trattamento ai lavoratori, evitando ogni

³⁰⁷ Punto 17 della Dichiarazione.

³⁰⁸ Punto 19 della Dichiarazione.

³⁰⁹ Punto 20 della Dichiarazione.

³¹⁰ Punto 24 della Dichiarazione. I principi contenuti nella Dichiarazione si ispirano alla raccomandazione n. 119 del 1963 sulla cessazione del rapporto di lavoro per iniziativa del datore di lavoro.

³¹¹ Punto 26 della Dichiarazione.

discriminazione dovuta a ragioni attinenti alla razza, al colore, al sesso, alla religione, alle idee politiche, all'origine nazionale o all'estrazione sociale.³¹²

Sul tema della formazione (sezione III), le multinazionali sono invitate a sviluppare politiche nazionali di formazione e orientamento professionale³¹³ e a partecipare al finanziamento di fondi appositi, di modo da garantire ai loro dipendenti, in qualsiasi paese essi prestino la propria attività, una formazione adeguata alle esigenze dell'impresa e allo sviluppo del paese ospitante.³¹⁴

Una particolare importanza assumono i principi relativi alle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori (sezione IV). Al riguardo si prevede che i salari, le prestazioni e le condizioni di lavoro debbano essere non inferiori a quelli praticati dai datori di lavoro del paese ospitante. Laddove l'impresa operi in paesi in via di sviluppo o in cui non esistano datori di lavoro paragonabili, dovrebbero essere accordati salari, prestazioni e condizioni di lavoro³¹⁵ rapportati alla situazione economica dell'impresa e comunque sufficienti a soddisfare i bisogni essenziali dei lavoratori e delle loro famiglie.³¹⁶

³¹² Punto 21 della Dichiarazione. I principi della Dichiarazione sono tratti dalla raccomandazione sulla discriminazione in materia di occupazione e di professione (n. 111 del 1958); e dalla convenzione (100 del 1951) e raccomandazione (90 del 1951) sulla parità di retribuzione tra manodopera maschile e manodopera femminile per un lavoro di valore uguale.

³¹³ Punto 29 della Dichiarazione. Tale principio si rifà alla convenzione n. 142 e alla raccomandazione n. 150 sul ruolo dell'orientamento e della formazione professionale nella valorizzazione delle risorse umane, entrambe del 1975.

³¹⁴ Punto 30 e 31 della Dichiarazione.

³¹⁵ Si vedano al riguardo la raccomandazione n. 116 del 1962 sulla riduzione dell'orario di lavoro; la convenzione n. 110 e la raccomandazione n. 111 del 1958 sulle condizioni d'impiego dei lavoratori delle piantagioni; la raccomandazione n. 115 del 1961 sull'alloggio dei lavoratori; la raccomandazione n. 69 del 1944 sulle cure mediche e la convenzione n. 130 e raccomandazione n. 134 del 1969 sulle cure mediche e le indennità di malattia.

³¹⁶ Punto 34 della Dichiarazione.

Con riferimento all'età minima di accesso al lavoro, si dispone che le imprese (nazionali e multinazionali) debbano rispettare le rispettive legislazioni e comportarsi in modo tale da rendere possibile l'eliminazione del lavoro minorile.³¹⁷

In merito alle disposizioni in materia di sicurezza e igiene, la Dichiarazione prevede la predisposizione di adeguate misure, tenendo conto di quanto previsto dalle convenzioni OIL in materia e dalle corrispondenti raccomandazioni.³¹⁸ Oltre a ciò si auspica che vengano tenute in considerazione le esperienze acquisite nell'ambito di tutta l'impresa e che vengano predisposte le più elevate norme di igiene e sicurezza³¹⁹ nonché l'avviamento di una cooperazione tra le imprese multinazionali e le organizzazioni internazionali che preparano le norme in materia.

Infine, in materia di relazioni industriali (sezione V), è disposto che le norme applicate dalle multinazionali non siano meno favorevoli di quelle dei datori di lavoro comparabili del paese ospitante.³²⁰ I lavoratori occupati dovrebbero quindi avere la

³¹⁷ Punto 36 della Dichiarazione. Si vedano la convenzione n. 138 (art. 1) del 1973 sull'età minima per l'assunzione all'impiego; e la convenzione n. 182 (art. 1) del 1999 sulla proibizione delle forme peggiori di lavoro minorile e l'azione immediata per la loro eliminazione.

³¹⁸ In particolare si invitano i governi ad applicare i principi contenuti nelle convenzioni n. 119 del 1963 sui dispositivi di sicurezza delle macchine (cui corrisponde la raccomandazione n. 118 dello stesso anno); n. 115 del 1960 sulla protezione dei lavoratori contro le radiazioni ionizzanti (raccomandazione n. 114); n. 136 del 1971 sulla protezione contro i rischi di intossicazione dovuti al benzene (raccomandazione n. 144); n. 139 del 1974 sulla prevenzione e il controllo dei rischi professionali causati dalle sostanze ed agenti cancerogeni (raccomandazione 147): tutte pubblicate nel *Catalogue of ILO publications on occupational safety and health*, Ginevra, BIT, 1999.

³¹⁹ Punto 38 della Dichiarazione.

³²⁰ Punto 41 della Dichiarazione. In molti paesi in cui le imprese multinazionali si insediano, le normative presentano delle lacune (soprattutto in tema di diritti umani e sindacali e di protezione sul lavoro) da cui l'impresa potrebbe trarre beneficio. I governi di questi paesi sono espressamente invitati dalla Dichiarazione tripartita ad applicare i principi delle convenzioni e delle raccomandazioni indicate.

possibilità di creare organizzazioni e di aderirvi, senza per questo dover temere atti discriminatori nei loro confronti;³²¹ mentre ai rappresentanti dei lavoratori non dovrebbe essere impedito di riunirsi in consultazione, a condizione che questo non arrechi danno al normale svolgimento dell'attività produttiva. I lavoratori dipendenti delle imprese multinazionali dovrebbero avere la possibilità (conformemente alla legislazione e alla pratica nazionale) di far riconoscere le organizzazioni rappresentative di loro scelta ai fini della contrattazione collettiva.³²² Allo scopo è anche previsto che le imprese forniscano ai rappresentanti dei lavoratori i mezzi necessari per la messa a punto di validi contratti collettivi;³²³ che in essi vengano incluse clausole per la definizione delle vertenze che potrebbero sorgere circa la loro interpretazione ed applicazione per garantire il rispetto reciproco dei diritti e delle responsabilità³²⁴ e che vengano fornite ai rappresentanti dei lavoratori le informazioni necessarie a consentire la formazione di una opinione corretta e precisa al riguardo.³²⁵

L'impresa multinazionale è inoltre invitata ad astenersi dall'influenzare slealmente la contrattazione, minacciando per esempio di trasferire parte della produzione fuori dal paese.³²⁶

Sono infine incentivate le pratiche di consultazione tra datori di lavoro e loro rappresentanti sulle materie di reciproco interesse.³²⁷

³²¹ Punto 42 della Dichiarazione. Il principio è mutuato dalla convenzione n. 87 del 1948 sulla libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale che le parti sono esortate ad applicare e dalla convenzione n. 98 del 1949 sull'applicazione dei principi del diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva.

³²² Punto 49 della Dichiarazione.

³²³ Si veda la convenzione n. 135 del 1971 sulla protezione e le facilitazioni da accordare ai rappresentanti dei lavoratori nell'impresa.

³²⁴ Punto 54 della Dichiarazione.

³²⁵ Punto 55 della Dichiarazione. Si veda inoltre la raccomandazione n. 129 del 1967 sulle comunicazioni tra la direzione e i lavoratori nell'azienda.

³²⁶ Punto 53 della Dichiarazione.

Poiché la Dichiarazione è, come si è detto, uno strumento ad applicazione volontaria, il Consiglio di Amministrazione ha previsto una procedura che consente di formulare all'Ufficio Internazionale del lavoro richieste di interpretazione in caso di incertezza o disputa sul significato o sull'applicazione dei principi ivi contenuti. Lo stesso Ufficio è poi competente a verificare periodicamente l'applicazione della Dichiarazione da parte di governi, datori di lavoro, lavoratori e imprese multinazionali.³²⁸

4. Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000).

Adottate nel 1976 ed emendate nel 2000, le linee guida dettate dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico sono raccomandazioni, rivolte dai Governi³²⁹ alle imprese multinazionali, che enunciano principi e norme per il comportamento responsabile delle imprese nell'adempimento delle leggi applicabili. Il loro contenuto va integrato con quello delle disposizioni OIL, considerato il documento centrale in materia di occupazione e relazioni industriali.³³⁰ Le *Guidelines* mirano ad assicurare che le operazioni delle multinazionali "siano 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

³²⁷ Si vedano le raccomandazioni n. 94 del 1952 sulla consultazione e la collaborazione tra datori di lavoro e lavoratori sul piano aziendale e n. 129 del 1967 sulle comunicazioni tra la direzione ed i lavoratori nell'azienda.

³²⁸ La procedura – messa a punto nel 1981 dal Consiglio di amministrazione dell'Ufficio internazionale del lavoro, e successivamente corretta nel marzo 1986, a integrazione della Dichiarazione – e i risultati delle inchieste sono consultabili all'indirizzo <http://www.ilo.org>.

³²⁹ Parigi, 27 giugno 2000. Le linee guida adottate nell'ambito dei paesi membri dell'OCSE, cui si sono aggiunti i governi di Cile, Argentina e Brasile. Il testo delle linee-guida è consultabile all'indirizzo <http://www.oecd.org>.

³³⁰ OECD, *International Investment and Multinational Enterprises. Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1979, § 30.

migliorare il clima degli investimenti esteri e ad aumentare il contributo delle imprese multinazionali allo sviluppo sostenibile”.³³¹

Il loro contenuto è normalmente conforme all’ordinamento giuridico interno, di modo che le imprese non siano messe in condizione di affrontare obblighi contraddittori.

I principi espressi all’interno delle linee guida riguardano una vasta gamma di tematiche.

Nella sezione I, dedicata alle politiche generali, si sottolinea l’importanza di una intensa cooperazione tra le imprese e le parti sociali: così, mentre le imprese sono incoraggiate a coadiuvare i pubblici poteri per l’elaborazione e l’attuazione delle politiche e regolamentazioni, i pubblici poteri devono mostrare trasparenza nei rapporti con le imprese e consultarle nelle materie che possano interessarle. Infatti, anche se spetta in primo luogo ai governi promuovere e fare rispettare i diritti dell’uomo, le imprese giocano un ruolo effettivo quando i loro comportamenti e i diritti dell’uomo sono intrecciati.

Nella introduzione al documento in esame, si analizza l’importanza dell’attività delle imprese multinazionali, sia per i paesi d’origine delle stesse, all’interno dei quali possono essere offerti prodotti e servizi a prezzi competitivi e redditività ai fornitori di capitali, sia nei paesi ospitanti, ove si realizza il trasferimento di tecnologia, capitali e risorse. Perché tali benefici siano effettivi è necessario che le imprese non tentino di ottenere un vantaggio competitivo trascurando norme legali e sociali e adeguati principi di comportamento. Così, lo scopo delle linee guida è quello di “incoraggiare il positivo contributo che le imprese multinazionali possono apportare al progresso economico, ambientale e sociale e di minimizzare le difficoltà che le loro operazioni possono generare”.³³² In particolare, le imprese sono incoraggiate e stimolate (sezione VIII) a contribuire alla crescita di produttività e alla creazione di posti di lavoro nei paesi ospitanti e all’accrescimento del loro progresso economico e

³³¹ Punto 1, introduzione.

³³² Punto 10 introduzione.

sociale, attraverso lo sviluppo della loro capacità di innovazione, l'adozione di pratiche che consentano la rapida diffusione delle tecnologie e del *know how*, l'assunzione di personale locale e l'offerta di formazione adeguata al miglioramento dei livelli di qualificazione.

La sezione III, relativa alla trasparenza delle informazioni, si ispira alla necessità di facilitare la comprensione delle attività delle multinazionali, utile a migliorare la conoscenza delle imprese e della loro interazione con la società e l'ambiente. A tal fine si incoraggiano le imprese ad operare in condizioni di visibilità e trasparenza, a rispondere alle domande di informazione e a consentire un più facile accesso ad esse.

Con riferimento alla sezione IV, dedicata alle tematiche relative alla occupazione, va notato che le linee guida riflettono le disposizioni già enunciate dalla Dichiarazione OIL del 1998 sui Principi e diritti fondamentali in materia di lavoro e dalla Dichiarazione tripartita precedentemente esaminata. La sezione, riprendendo i principi già espressi dall'OIL, insiste particolarmente sul divieto di ricorso al lavoro minorile e al lavoro forzato, inibisce le azioni discriminatorie e incoraggia l'adozione di tutte le possibili misure necessarie ad assicurare la sicurezza dei lavoratori.

Fortemente incentivate sono anche le relazioni industriali (sezione IV), attraverso le previsioni che garantiscono il diritto dei dipendenti ad essere rappresentati dalle proprie organizzazioni e incoraggiano la consultazione e la cooperazione tra i rappresentanti dei datori e dei dipendenti anche per facilitare lo sviluppo di efficaci contrattazioni collettive.

Con riferimento alle tematiche relative all'ambiente (sezione V), sono ripetuti i principi e gli obiettivi enunciati nella Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo (Azione 21) e nella Convenzione di Aarhus sull'Accesso all'informazione, la partecipazione del pubblico al processo decisionale e l'accesso alla giustizia in materia ambientale. In particolare, si sottolinea la necessità di adottare tutte le misure idonee a impedire o minimizzare i danni all'ambiente, alla salute e alla sicurezza; di sviluppare, fornire e utilizzare prodotti o servizi che non abbiano un eccessivo impatto ambientale; di promuovere la ricerca per migliorare le prestazioni ambientali.

Per quanto riguarda la normativa anticorruzione (sezione VI), alle imprese è inibito di “offrire, promettere, concedere o sollecitare doni o altri indebiti vantaggi per ottenere o conservare un mercato o altro indebito vantaggio”. La corruzione, infatti, non è solo pregiudizievole alle istituzioni economiche e al buon governo dell’impresa, ma danneggia anche gli sforzi espletati per ridurre la povertà. In particolare, i dirottamenti di fondi annientano l’azione dei cittadini per migliorare il benessere economico, sociale ed ambientale.

Nella sezione dedicata agli interessi del consumatore (sezione VII) viene incoraggiato il rispetto della *privacy* dei consumatori e il loro diritto alla sicurezza e qualità dei prodotti.

Infine, sul tema della concorrenza, le linee guida si propongono di sottolineare l’importanza della normativa nel funzionamento adeguato dei mercati. È per questo che si raccomanda alle imprese il rispetto della relativa legislazione e dunque di non assumere comportamenti abusivi o concludere accordi anticoncorrenziali.

Le linee guida prevedono altresì alcuni meccanismi di raccordo e scambio tra le prassi e le esperienze di responsabilità effettuate nei diversi paesi.

Anche in questo caso si tratta di principi a carattere volontario, non sostitutive né di rango superiore rispetto alle leggi e ai regolamenti locali. Tuttavia, esse costituiscono raccomandazioni che i Paesi membri dell’OCSE rivolgono alle società transnazionali, per cui conservano una certa autorevolezza e, pur non azionabili in giudizio, sono suscettibili di acquisire nel tempo la natura di norme consuetudinarie, divenendo così legalmente azionabili per via di tale nuova efficacia.³³³

Con una decisione del Consiglio dell’OCSE del giugno del 2000 è stata prevista l’istituzione di Punti di contatto nazionale (*NCP*, dall’inglese *National Contact Point*), che riuniscono i rappresentanti degli ambienti imprenditoriali, delle organizzazioni sindacali e delle altre parti interessate o stabilisce con essi relazioni

³³³ BLANPAIN R., *Criteri-guida per le imprese multinazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 516.

stabili.³³⁴ Tali organismi sono incaricati di svolgere attività di promozione e di incoraggiare l'osservanza delle linee guida, di raccogliere informazioni circa gli esperimenti di attuazione,³³⁵ di rispondere a richieste di informazione e di avviare discussioni sulle questioni ivi contemplate. Essi possono anche, in caso di necessità di risoluzione di problemi e questioni che derivano dall'attuazione delle linee guida, consultare le parti interessate, sollecitare pareri delle autorità competenti, avviare consultazioni con i *NCP* dei paesi interessati e proporre accordi facilitando l'accesso a mezzi consensuali e a procedure non contenziose. I risultati della attività da essi svolta sono annualmente riferiti al *CIME (Committee on International Investment and Multinational Enterprises* o Comitato degli investimenti internazionali e delle imprese multinazionali) che è l'organo incaricato di controllare il funzionamento delle linee guida, di procedere periodicamente a scambi di punti di vista e alla loro divulgazione nonché a chiarire gli eventuali punti oscuri delle linee guida, con la collaborazione di appositi comitati di consulenza dell'OCSE (il *BIAC – Business and Industry Advisory Committee* – e il *TUAC – Trade Union Advisory Committee*) e con le ONG.

5. Il *Global Compact* delle Nazioni Unite (2000).

Nell'ambito delle politiche adottate dalla Nazioni Unite, oltre agli interventi dell'ONU relativi alla tutela dei lavoratori,³³⁶ si segnala il *Global Compact* relativo alle tematiche legate allo sviluppo sostenibile e alla globalizzazione.

Il *Global Compact*³³⁷ è un'iniziativa proposta dal Segretariato Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al *World Economic Forum* di Davos del gennaio 1999, anche se la fase operativa fu lanciata l'anno successivo (26 luglio 2000) a New York.

³³⁴ L'elenco completo degli *NCP* è disponibile sul sito dell'OCSE all'indirizzo <http://www.oecd.org>.

³³⁵ Esempi di attuazione delle linee-guida sono consultabili sugli *Annual Reports on Guidelines* (<http://www.oecd.org/document/>).

³³⁶ Si vedano i documenti relativi all'attività dell'OIL sul sito www.ilo.org.

³³⁷ Il testo del *Global Compact* è disponibile sul sito <http://www.unglobalcompact.org/>

Il documento si rivolge a tutti i possibili destinatari: i governi che hanno definito i principi su cui si basa l'iniziativa; le imprese alle quali l'iniziativa è indirizzata, chiamate a far sì che i principi del *Global Compact* diventino parte integrante della strategia aziendale, promuovendone l'applicazione e realizzando azioni coerenti con gli obiettivi enunciati nel documento; le organizzazioni imprenditoriali che rappresentano le principali imprese nel mondo; le organizzazioni sindacali e della società civile che rappresentano la più ampia comunità di *stakeholders* e sono attori fondamentali nell'avanzamento dei valori universali sui diritti umani, sull'ambiente e sul diritto del lavoro. All'iniziativa hanno aderito anche molte Università e centri di ricerca che contribuiscono alla realizzazione dei principi.

Anche in questo caso si tratta di uno strumento non obbligatorio, applicato a seguito di una scelta volontaria dell'impresa che, in un'ottica di trasparenza e in considerazione di nuovi interessi della società civile, accetta di aderire ai 9 principi indicati e relativi ai diritti umani, alle condizioni di lavoro e alla tutela dell'ambiente e di sostenere e condividere un'azione basata sul rispetto dei relativi principi.

Lo scopo dell'iniziativa è quello di aiutare le organizzazioni a ridefinire le loro strategie ed i loro corsi d'azione, in modo da rendere condivisibili tutti i benefici della globalizzazione e di unire il potere dei mercati all'autorevolezza degli ideali universalmente riconosciuti. Riprendendo le parole del fautore dell'iniziativa, il *Global Compact* "intende riconciliare la forza creativa dell'iniziativa privata con i bisogni dei più svantaggiati e con le esigenze delle generazioni future"; in una parola, "affermare valori e principi condivisi che conferiscano al mercato globale un volto umano".³³⁸

A tale scopo, specie in riferimento ai casi in cui un'impresa si trovi a operare in paesi la cui legislazione presenta delle lacune rispetto a principi di equità sociale consolidati in altre nazioni, la responsabilità sociale si manifesta nel non usufruire delle opportunità offerte dalla legge locale. L'impresa dovrebbe invece adoperarsi nel campo dei diritti umani, del diritto del lavoro e del rispetto dell'ambiente.

³³⁸ La dichiarazione è pubblicata sul sito www.unglobalcompact.org.

Con riferimento ai diritti umani, il documento intende sottolineare che ad essere responsabili del loro rispetto non sono solo i governi e gli stati, ma tutti gli attori sociali, comprese le imprese in tutti gli ambiti in cui operano o con cui interagiscono.

L'assunzione di questa responsabilità non rappresenta solo un'occasione per promuovere e aumentare gli *standard* in paesi in cui l'impegno per il rispetto dei diritti umani è insufficiente, ma anche un vantaggio per la reputazione delle imprese che, specie se operano su scala mondiale, sono sempre più soggette ai giudizi dell'opinione pubblica. L'impresa socialmente responsabile, in sostanza, salvaguarda i diritti umani e non assume comportamenti che violino, direttamente o indirettamente,³³⁹ tali diritti.

Di conseguenza, alle imprese è richiesto di:

1. *Sostenere e rispettare i diritti umani nell'ambito della sua sfera di influenza.*
2. *Assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.*

Con riferimento alla promozione dei diritti inerenti al lavoro, vengono ripetuti gli stessi principi già espressi nell'ambito della Dichiarazione dell'OIL sui Principi e diritti fondamentali nel lavoro del 1998.

Le imprese, dunque, dovrebbero:

3. *Garantire la libertà di associazione ai lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.*
4. *Assicurarsi di non impiegare lavoro forzato e obbligatorio.*
5. *Astenersi dall'impiegare lavoro minorile.*

³³⁹ La violazione può essere diretta, come nel caso in cui, ad esempio, un'impresa acconsenta al trasferimento forzato dei lavoratori; indiretta, se l'impresa tragga benefici diretti da abusi dei diritti umani commessi da altri, come nel caso in cui un'impresa consenta che le forze dell'ordine reprimano manifestazioni pacifiche o utilizzino sistemi di controllo repressivi sul posto di lavoro; o tacita, nell'ipotesi in cui un'impresa accetti senza interagire il mancato rispetto dei diritti umani da parte delle autorità competenti del paese in cui opera, come ad esempio il caso in cui si applichino leggi che prevedano discriminazioni nella assunzione di personale.

6. *Eliminare ogni forma di discriminazione nelle politiche di assunzione e licenziamento.*

In relazione alle problematiche ambientali, vengono ripresi i principi del *Bruntland Report*³⁴⁰ – pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo – e dal Piano d'Azione Internazionale delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo, sottoscritto a Rio De Janeiro nel giugno del 1992.³⁴¹ Il presupposto condiviso è che il commercio e il mondo imprenditoriale dovrebbero svolgere un ruolo fondamentale nella salvaguardia delle risorse naturali e dell'ambiente, in particolare utilizzando produzioni più pulite e adottando politiche ambientali più responsabili. In particolare, sono promosse le azioni nei campi della ricerca, dell'innovazione, della cooperazione e della formazione, nella convinzione che all'approccio preventivo corrisponda, in un'ottica di lungo periodo, un ritorno economico maggiore rispetto a quello conseguente a tardivi interventi riparatori. Appare dunque necessario che le imprese usino tutte le risorse in modo più sostenibile; riciclino i loro rifiuti e gestiscano i residui in modo più accettabile rispetto a quanto facessero le tecnologie che sostituiscono; investano in tecnologie sane e proficue, vale a dire in tecnologie che proteggano l'ambiente, siano meno inquinanti, consentano di ridurre l'uso di risorse finite e di utilizzare quelle esistenti

³⁴⁰ La relazione prende il nome dall'allora Presidente della Commissione Harem Bruntland. La relazione gettò le fondamenta sui principi dell'ambiente e mise in evidenza la necessità di cambiare stili di vita e il modo di fare impresa per non doversi confrontare con livelli inaccettabili di sofferenze umane e danni ambientali.

³⁴¹ Si tratta della c.d. Agenda 21: il piano d'azione dell'ONU per lo sviluppo sostenibile di riferimento per il XXI secolo. Nel documento, per la prima volta, si afferma esplicitamente che popolazione, consumo e tecnologie sono i principali motori del cambiamento ambientale e, per la prima volta a livello internazionale, si legano lo sviluppo e la necessità di sradicare la povertà con lo sviluppo sostenibile.

Esso, a sua volta, si basa sulla Dichiarazione della Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano, adottata a Stoccolma nel giugno del 1972, il primo *meeting* mondiale in cui si sostiene la stretta correlazione tra sviluppo sostenibile e problematiche ambientali.

in modo più efficace.

Alle imprese è dunque richiesto di:

7. *Avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali.*
8. *Promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale;*
9. *Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggino l'ambiente.*

Nel corso del *Global Compact Leaders Summit* del 24 giugno 2004, in aggiunta ai 9 principi già esaminati, ne è stato adottato un decimo relativo alla lotta alla corruzione e ai profitti illeciti. Il principio riprende la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, il primo strumento concordato a livello globale che fornisce misure radicali relative alla prevenzione dei profitti illeciti, riconosce il loro carattere criminale e incoraggia la cooperazione a livello internazionale necessaria per farvi fronte e recuperare i beni acquisiti con mezzi illegali. Alle imprese è dunque richiesto di:

10. *Contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse le estorsioni e le tangenti.*

Capitolo V

NATURA GIURIDICA ED EFFICACIA

1. Premessa. – 2. Il codice di condotta come fonte tipica del diritto. – 3. Il codice di condotta come fonte atipica del diritto. – 4. Codici di condotta e efficacia obbligatoria. – 5. Codici di condotta ed efficacia contrattuale. – 5.1. *Segue: a) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra impresa e destinatari passivi. – 5.2. *Segue: b) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra imprese affiliate e partners commerciali, impresa madre e destinatari passivi. – 5.3. *Segue: c) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra prestatori di lavoro subordinato, impresa madre e destinatari passivi.***

1. Premessa.

Sembrirebbe, da quanto sin qui detto, che la motivazione utilitaristica che è alla base dell'adesione o dell'adozione di un codice di condotta costituisca anche l'unica ragione che dovrebbe indurre l'impresa al rispetto di quanto in esso previsto. Difatti è intuitivo che, come l'iniziativa etica contribuisce alla costruzione di una immagine positiva dell'impresa e alla fidelizzazione della clientela o utenza, così la disattenzione ai comportamenti promessi sortisca un opposto effetto reputazionale e la disaffezione dei consumatori.

È questa una conseguenza assolutamente plausibile di una eventuale condotta imprenditoriale in contrasto con gli impegni assunti; essa potrebbe, tuttavia, non essere l'unica. Vi è infatti da chiedersi se l'inosservanza delle norme etiche possa in qualche modo comportare degli effetti anche sul piano giuridico ³⁴² oppure si

³⁴² In questo senso MAGATTI M., *L'impresa della responsabilità. Linee per la ricerca. Invito ad assolvere un vizio*, in MAGATTI M., MONACI M. (a cura di), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999, 39.

esaurisca nell'applicazione delle sanzioni (eventualmente) previste dai codici o ancora se si risolve in un problema di coscienza.³⁴³

L'idea di base che sorregge questo capitolo è che tali codici siano giuridicamente vincolanti o, quantomeno, giuridicamente rilevanti. Sembra infatti possibile che le norme etiche possano essere considerate fonti tipiche (§ 2) o atipiche del diritto (§ 3); o che possano assumere efficacia obbligatoria (§ 4); oppure, infine, efficacia contrattuale (§ 5 ss.).³⁴⁴

Peraltro, i canali attraverso cui è possibile attribuire ai codici di condotta una qualche efficacia o rilevanza assumono significato differente a seconda dei destinatari cui si fa riferimento nonchè del ruolo – attivo o passivo – da essi assunto, secondo le specificazioni di seguito delineate e successivamente approfondite.

In altre parole, tali differenziazioni dipendono dal significato assegnato alle regole di condotta in rapporto alle diverse categorie di *stakeholders* dell'impresa. Esse infatti possono essere lette:

- con riferimento specifico all'impresa e agli *stakeholders* attivi (anche o esclusivamente, secondo la distinzione effettuata nell'ambito dei capp. III e IV) diversi dai dipendenti dell'impresa, e quindi con riferimento ai *partners* commerciali;
- con riferimento agli *stakeholders* solo passivi;
- con riferimento ai prestatori di lavoro.

Le considerazioni di cui ai paragrafi che seguono sono effettuate con riferimento a tutti e tre i gruppi di interlocutori, sia pure con le necessarie specificazioni che di volta in volta saranno messe in evidenza.

2. Il codice di condotta come fonte tipica del diritto.

Se si pensa alla motivazione per il quale il codice di condotta è normalmente elaborato o adottato da un'impresa e ai suoi contenuti di specificazione virtuosa del

³⁴³ Così DAVIDSON P.A., *Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU*, in *Columbia Journal of European Law*, 2002, 542.

³⁴⁴ Così anche FERRARESI M., *Responsabilità sociale delle imprese: il ruolo del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, 2, 391.

dettato normativo, è plausibile sostenere che la regola privata possa, nel lungo periodo, trasformarsi in un uso normativo e divenire quindi giuridicamente vincolante. Infatti, presumibilmente, l'impresa che adotta un codice di condotta o vi aderisce tenderà a dare esecuzione alle sue norme, a meno che non voglia veder vanificato quello stesso risultato che si proponeva di raggiungere assumendo una tale iniziativa. La trasformazione della regola in uso è inoltre plausibile se si considera che il codice, come si è già osservato, tende a specificare il contenuto della legge e oltrepassarne il dettato; cosicchè, con il decorso del tempo, non è da escludere che venga a crearsi una sovrapposizione tale tra la norma di legge e quella privata che quanto previsto dall'una o dall'altra fonte non sia più immediatamente distinguibile.

Se trascorso un lasso di tempo significativo tali condizioni dovessero verificarsi, saremmo in presenza di un vero e proprio uso normativo, fonte tipica del diritto caratterizzata, come noto, dalla ripetizione costante di un determinato comportamento nel tempo causata dalla convinzione di osservare, in tal modo, una norma giuridica.³⁴⁵ In tal caso, precisamente, trattandosi di codici assunti e applicati da imprese multinazionali, si sarebbe in presenza di usi internazionali, e dunque di rango costituzionale in virtù dell'art. 10 Cost., vincolanti tanto l'impresa adottante nei confronti degli *stakeholders* attivi e passivi, tanto gli *stakeholders* attivi nei confronti dell'impresa e dei destinatari passivi.³⁴⁶

³⁴⁵ Sugli usi normativi si veda PIZZORUSSO A., *Delle fonti del diritto*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1959, 363; CRISAFULLI V., *Lezioni di diritto costituzionale*, Cedam, Padova, 1993, I, 151; ZAGREBELSKY G., *Il sistema delle fonti*, Utet, Torino, 1985, 279; MODUGNO F., *Fonti del diritto*, in *Enc. Giur. Treccani*, Roma, 1989, 10.

³⁴⁶ Anche i soggetti privati possono infatti contribuire alla formazione di usi internazionali: GULOTTA C., *Le relazioni industriali nelle imprese multinazionali*, Giuffrè, Milano, 2002, 296 ss.; BLENGINO C., *I programmi di social labelling ed il commercio internazionale: implicazioni giuridiche*, in *Il diritto dell'economia*, 2001, 1, 425-426. In generale, sulle norme di diritto internazionale generalmente riconosciute, v. LA PERGOLA

Qualora ricorrano tali presupposti, almeno con riferimento ai codici esterni, redatti come si è detto da autorevoli organizzazioni internazionali – ma senza escludere, per il futuro, neppure i codici interni, laddove, nel corso del tempo, le regole private dovessero in qualche misura uniformarsi e essere accorpate per iscritto da organi competenti – i documenti descritti potrebbero essere equiparati alle raccolte ufficiali di cui all’art. 9 disp. prel. c.c., per cui, per scalfirne la presunzione di esistenza, occorrerebbe la rigorosa dimostrazione di una prova contraria.³⁴⁷

L’efficacia giuridica dei codici di condotta, interpretati alla stregua di usi normativi, è stata peraltro confermata, in alcune occasioni, a livello internazionale. Esemplare è, in proposito il lodo arbitrale sul caso Hilmarton, con il quale un’impresa, coinvolta in pratiche corruttive peculiari e non sanzionabili secondo il diritto statale comune (algerino, in applicazione della Convenzione di Roma del 1980), venne condannata per la violazione del buon costume e delle norme consuetudinarie internazionali, le cui regole erano enunciate nello stesso codice di condotta da questa adottato. In tal modo, l’arbitro investito della questione ha considerato il codice di condotta alla stregua di una enunciazione scritta di usi normativi con forza cogente, espressione immediata e diretta di regole oggettive operanti a livello internazionale ed espresse dal gruppo socioeconomico di riferimento.³⁴⁸

Tale efficacia sarebbe invece esclusa nella ipotesi di norme dettate da codici di condotta assunti esclusivamente a livello “domestico”, ostando in tal caso il dato letterale dell’art. 8 comma 1 disp. prel. c.c., secondo il quale “nelle materie regolate dalle leggi e dai regolamenti gli usi hanno efficacia solo in quanto da essi richiamati”.

A., *Costituzione e adattamento interno all’ordinamento internazionale*, Giuffrè, Milano, 1961; PIZZORUSSO A., cit.

³⁴⁷ PIZZORUSSO A., cit.

³⁴⁸ L’esempio è tratto da MARRELLA F., *La repressione della corruzione: i codici etici e l’arbitrato internazionale*, Relazione tenuta in occasione del convegno di Jesi, 12-13 aprile, 2002. Si v. anche GIARDINA A., *Norme imperative ed arbitrato internazionale*, in *Riv. arb.*, 1992, 784 e *Armonia interna e disarmonia internazionale delle decisioni*, ivi, 796.

I codici di condotta, infatti, laddove non si limitino a una mera riproduzione del dettato normativo – la cui violazione è evidentemente sanzionabile attraverso la normale applicazione delle regole di diritto – trattano generalmente materie già disciplinate dalla legge, sia pure in relazione ad aspetti ulteriori da essa non direttamente regolati. È questa, tuttavia, una ipotesi di scuola, considerato che non constano codici di condotta assunti da imprese operanti a livello esclusivamente locale e che tutti i codici normalmente riproducono in maniera quasi standardizzata i principi e i valori già affermatasi a livello internazionale – efficaci, come si è detto ai sensi dell’art. 10 Cost. – di tal che sarebbe alquanto singolare un codice che se ne discostasse.

Diverse considerazioni valgono con riferimento allo *stakeholder*-prestatore di lavoro subordinato. Il problema non si pone, beninteso, in relazione agli usi internazionali – che costituiscono, come si è detto, fonti del diritto direttamente e generalmente applicabili per via dell’art. 10 Cost. e per i quali si ripropongono evidentemente le stesse considerazioni effettuate *supra* – ma con riguardo agli usi locali non riproduttivi di quelli internazionali. Al riguardo occorre operare, rispetto alla regola generale codificata all’art. 8 delle preleggi, una distinzione ai sensi dell’art. 2078 c.c.: se si tratta di materie non disciplinate dal legislatore, l’uso normativo costituisce una fonte sussidiaria del diritto anche in materia di rapporti di lavoro;³⁴⁹ se si tratta di materie, viceversa, già disciplinate dalla legge, esso prevale, ancorchè non richiamato, qualora sia più favorevole al lavoratore.³⁵⁰ Se si accoglie tale lettura – per il vero non univoca³⁵¹ – ne deriva che, nell’ambito del diritto del lavoro, le norme contenute nei codici di condotta, che come si è detto tendono a oltrepassare il dettato legislativo in senso migliorativo, prevarrebbero addirittura sulle norme di legge.

³⁴⁹ Cass. 8 agosto 1979, n. 4616.

³⁵⁰ Cass. 8 gennaio 1983, n. 136.

³⁵¹ Per l’interpretazione che attribuisce all’uso aziendale rilevanza negoziale e non normativa, si rinvia al § 5.3., trattandosi di argomentazioni che esulano dalla tematica delle fonti del diritto.

3. Il codice di condotta come fonte atipica del diritto.

Sotto altro punto di vista, i codici di condotta possono essere già da subito ricondotti nell'ambito delle fonti atipiche e precisamente delle c.d. *soft law*, delle quali possiedono tutte le caratteristiche essenziali.³⁵² In effetti i principi contenuti nei codici di condotta possono essere considerati una forma di *moral suasion* che spinge le imprese a uniformare i propri comportamenti agli *standards* in essi indicati.

L'emersione di fonti alternative alla legge, che mirano a orientare le scelte piuttosto che a imporre regole, non rappresenta peraltro una novità nell'attuale panorama giuridico, caratterizzato dalla perdita di autorità dei governi nazionali e dalla crescente incapacità di controllare sistemi economici aperti al mercato globale.³⁵³ Inoltre, in un contesto globalizzato, imprescindibili esigenze di giustizia sociale, oltre che considerazioni di carattere economico, giustificano l'esigenza di creare, nei paesi che ne siano sprovvisti, regole conformi alle leggi dei paesi sviluppati e a quelle riconosciute internazionalmente.

E difatti negli ordinamenti di *civil law* si ravvisa la tendenza sempre più frequente a utilizzare tecniche di normazione che incrinano la tradizionale concezione statualistica del diritto in favore di strumenti diversi e più flessibili, quali quelli di

³⁵² Si v. le conclusioni del Consiglio europeo di Edimburgo, 11-12 dicembre 1992, in cui i codici di condotta sono considerati proprio come *soft law*. Sulle *soft law* in generale, SNYDER F., *Soft law e prassi istituzionale nella Comunità europea*, in *Soc. Dir.*, 1993, 1, 80; ID., *The Effectiveness of European Community Law*, in *Modern Law Review*, 1993, 31-36; PASTORE B., *Soft law, gradi di normatività, teoria delle fonti*, in *Lav. dir.*, 2003, 1, 5 ss.; KENNER J., *Il Capitolo sull'Occupazione del Trattato di Amsterdam e le politiche della terza via: quali prospettive per la soft-law?*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 4, 415; WELLENS K.C., BORCHARDT G.M., *Soft law in European Community law*, in *European Law Review*, 1989, 267-321; TAMMES A., *Soft law*, in *Essays on international and comparative law in honour of judge Erades*, 1983, 187-195.

³⁵³ VISENTINI G., *Economia mista ed economia di mercato. Il caso italiano*, in *Bollettino semestrale Ceradi*, 2001, 4, 66.

natura pattizia, convenzionale o autonoma – come i codici di cui si tratta – in grado di parametrarsi in maniera più duttile alle fattispecie concrete e rispondere celermente a realtà in evoluzione difficilmente o meno agevolmente e tempestivamente regolabili attraverso le consuete e formalistiche procedure.

Del resto la stessa giurisprudenza, sebbene una giurisprudenza *sui generis* come quella della Corte Costituzionale, ha generato, anche nei paesi di *civil law*, delle sentenze con un contenuto molto simile agli atti di *soft law*, come le sentenze monito, con le quali si invita il legislatore ad intervenire sulla materia in un determinato senso, prefigurando l'eventualità di una dichiarazione di incostituzionalità qualora la normazione risulti immutata.³⁵⁴

Le *soft law* si presentano, sotto il loro aspetto formale, come una mera proclamazione di obiettivi e principi mancanti del carattere della prescrittività;³⁵⁵ esse “non costituiscono in nessun caso norme, nell'accezione di regole vincolanti, di diritto solido e esplicitato mediante la formula del *command and control*”³⁵⁶ e la loro violazione non comporta l'applicazione di una sanzione. In altre parole esse costituiscono atti ad efficacia non vincolante in quanto producono effetti giuridici attenuati nei confronti dei soggetti ai quali sono destinati. Pur non essendo dotate di efficacia giuridica e non possedendo i caratteri della vincolatività e obbligatorietà, esse non sono tuttavia prive di effetto giuridico. In particolare si tratta di fenomeni normativi che, pur non stabilendo una vera e propria obbligazione e creando solo una “*soft obligation*”,³⁵⁷ sono assimilabili alla legge in quanto restringono la volontà e la libertà dei loro destinatari,³⁵⁸ presentando comunque una propria e peculiare forza giuridica.

³⁵⁴ CHIASSONI P., *Il fascino discreto della common law*, in BESSONE M., SILVESTRI E., TARUFFO M. (a cura di), *I metodi della giustizia civile*, Cedam, Padova, 2000, 9.

³⁵⁵ VISENTINI G., *Lezioni di teoria generale del diritto*, Cedam, Padova, 2000, 34.

³⁵⁶ LA SPINA A., MAJONE G., *Lo Stato regolatore*, Il Mulino, Bologna, 2000, 86.

³⁵⁷ TAMMES A., cit.

³⁵⁸ LA SPINA A., MAJONE G., *Lo Stato regolatore*, cit., 87.

Da un lato, le *soft law* esprimono degli obiettivi generali destinati a essere utilizzati, dopo una verifica sul campo dell'opportunità della regola, come base per la creazione della legislazione nazionale ³⁵⁹ – legittimando tra l'altro nelle more del procedimento legislativo ordinario, la condotta conforme dei suoi destinatari; dall'altro esse possono costituire un utile mezzo di interpretazione evolutiva delle previsioni delle norme di *hard law*. ³⁶⁰ Da questo punto di vista, le *soft law*, incoraggiando o ammonendo determinati comportamenti, possono assumere un ruolo strumentale alla legge attuale, promuovendone le disposizioni, favorendone la divulgazione, prevenendo interpretazioni distorte, integrandone i contenuti, colmandone eventuali lacune. In tal senso esse potrebbero anche specificare il contenuto delle clausole generali di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c. o, a titolo di esempio, contribuire a determinare più dettagliatamente quali siano “i mezzi non conformi ai principi della correttezza professionale” di cui all'art. 2598 n. 3 c.c. ³⁶¹ o ancora concorrere ad integrare il significato del limite dell'utilità sociale, che l'art. 41 Cost. pone all'iniziativa economica privata. In tal modo, le norme etiche acquisterebbero una rilevanza giuridica, in quanto integrative di norme di legge positivizzate nel nostro ordinamento.

Esse hanno inoltre una specifica valenza politica cosicchè la loro violazione, seppure non sanzionabile con gli stessi strumenti previsti per la ipotesi di violazione

³⁵⁹ Sempre LA SPINA A., MAJONE G., *Lo Stato regolatore*, cit., 87, parlano di “un progetto, un conato di *hard law*, che aspira a solidificarsi”.

³⁶⁰ SALERNO F., *La regolamentazione internazionale dei rapporti di lavoro con imprese multinazionali*, Giuffrè, Milano, 1986, 162 ss., nel quale si menziona anche la circolare n. 9/2267 del 1980 con la quale il Ministero del Bilancio ha dato attuazione al codice OCSE e che è stata poi utilizzata da Trib. Roma 14 aprile 1983, in *Dir. Prat. Trib.*, 1983, II, 726, come interpretazione del diritto vigente.

³⁶¹ V. TESTA P., *Sub art. 2598 cod. civ.*, in MARCHETTI P., UBERTAZZI L.C. (diretto da), *Commentario breve al diritto della concorrenza*, Cedam, Padova, 1997, 553; DI TULLIO P., *Sub art. 2598 cod. civ.*, in MARCHETTI P., UBERTAZZI L.C. (diretto da), cit., 535 ss.

di norme di legge, comporta comunque delle conseguenze. Ad esempio parte della dottrina ritiene che esse, pur non essendo vincolanti, siano suscettibili di una particolare conseguenza giuridica denominata “effetto di liceità”, in base al quale la contravvenzione agli obblighi normativi per rispettare una raccomandazione di un organo internazionale o una regola privata di buona condotta non costituisce illecito sanzionabile.³⁶² Non è del resto escluso che, per le ipotesi di violazione delle norme *soft*, siano previste delle sanzioni, ugualmente *soft*: normalmente il diritto morbido prevede censure e richiami, mentre alla violazione delle norme dei codici di condotta, come si è già avuto modo di notare, corrispondono delle sanzioni differenziate a seconda dell’ambito in cui è intervenuta la violazione. In particolare, come già visto, se il mancato rispetto degli impegni assunti avvenga al vertice, cioè ad opera della stessa impresa adottante il codice, la sanzione è intrinseca e consiste nella vulnerazione dell’immagine e nella correlativa perdita economica; mentre, qualora la violazione avvenga nell’ambito di una impresa affiliata o collegata all’impresa madre, è prevista in molti casi la risoluzione del rapporto contrattuale in essere; infine la violazione delle regole posta in essere dai lavoratori dell’impresa è sanzionata con la irrogazione di appositi provvedimenti simili a quelli disciplinari.

È inoltre evidente che tali esortazioni, consigli, ammonimenti, ancorché non coercitivi, indicando ciò che è ritenuto desiderabile o deprecabile da parte di soggetti istituzionali particolarmente autorevoli, non possono non essere tenuti in debito conto dalla giurisprudenza.³⁶³ E infatti, parallelamente all’uso del cosiddetto diritto *soft* in ambito sostanziale, si ravvisa, sul piano del diritto processuale, la sempre più

³⁶² BISCOTTINI G., *Il diritto delle Organizzazioni Internazionali. La teoria delle Organizzazioni*, Cedam, Padova, 1981, I; CONFORTI B., *Diritto Internazionale*, ESI, Napoli, 1999.

³⁶³ BETTI E., *La metodologia interpretativa e la certezza del diritto*, Università degli Studi del Molise, 2002.

frequente scelta delle *Alternative Dispute Resolution*,³⁶⁴ preferite soprattutto – ma non solo – nel campo delle relazioni commerciali internazionali perché consentono di ottenere maggiore celerità e semplicità rispetto alle procedure giurisdizionali tradizionali (statuali). Anche nell’ambito della giurisdizione tradizionale, peraltro, le *soft law* in generale e anche i codici di condotta sembrano aver assunto efficacia giuridica, tanto da divenire legalmente azionabili ed essere utilizzati quali punti di partenza per dirimere le controversie insorte tra l’impresa e i suoi *stakeholders*. Così, a titolo di esempio, la Suprema Corte della California, a tutela dei consumatori e delle regole sulla concorrenza, ha sanzionato una multinazionale³⁶⁵ per aver dichiarato il falso riguardo alle condizioni di impiego dei lavoratori delle proprie imprese appaltatrici.

Il ragionamento è pienamente applicabile anche con riferimento al particolare *stakeholder* costituito dai prestatori di lavoro subordinato impiegati nell’impresa.

Anche nell’ambito del diritto del lavoro, infatti, si assiste a un processo di “interazione continua e integrata di norme ad efficacia cogente differenziata” cosicché le misure giuridiche “...fanno spazio ... a modalità regolative soffici e flessibili, pronte a recepire elementi informali ed istanze localizzate”;³⁶⁶ e ciò, soprattutto, per la necessità di “fronteggiare l’andamento dei cicli economici senza subire passivamente le dinamiche del mercato”,³⁶⁷ evitando il complesso e lento procedimento di emanazione della norma inderogabile, nonché per la esigenza di una

³⁶⁴ GULOTTA C., *Le relazioni industriali nelle imprese multinazionali*, cit., 191 ss. Rileva SALERNO F., cit., 202, che la natura non-giurisdizionale della procedura è coerente con la natura facoltativa del codice di condotta.

³⁶⁵ Caso *Mark Kasky vs. Nike*, 2 maggio 2002.

³⁶⁶ FERRARESE M.R., *Mercati e globalizzazione. Gli incerti cammini del diritto*, in *Pol. dir.*, 1998, 410 e 417.

³⁶⁷ RUSCIANO M., ZOPPOLI L. (a cura di), *Diritto del mercato del lavoro*, Esi, Napoli, 1999, 13.

disciplina più vicina agli interessi dei soggetti cui ci si rivolge.³⁶⁸

Il ricorso al diritto *soft* in materia lavoristica è consueto, ad esempio, in ambito comunitario, come dimostrano le direttive sui lavori flessibili (97/81 sul *part-time* e 99/70/CE sul lavoro a tempo determinato), che contengono clausole generali e formule aperte (del tipo “se possibile”, “nella misura del possibile”, “ove opportuno”) – così lasciando agli Stati membri e alle parti sociali nazionali una certa discrezionalità nella valutazione delle modalità di attuazione dei precetti in esse contenuti – e non fanno conseguire all’eventuale inosservanza degli atti di indirizzo una sanzione giuridica prestabilita,³⁶⁹ quanto piuttosto conseguenze politiche, consistenti in una “censura”.³⁷⁰

Ma anche nell’ambito del contesto italiano non si può certamente dire che le fonti *soft* rappresentino un’assoluta novità: basti pensare al codice di comportamento dei pubblici dipendenti, previsto dall’art. 54 D.Lgs. 165/2001,³⁷¹ o ai codici di deontologia e buona condotta previsti dall’art. 20 D.Lgs. 467/2001 (integrativo delle

³⁶⁸ Tra gli studi lavoristici più recenti in materia di *soft law*, v. il numero monografico *Chi ha paura del soft law?*, in *Lav. dir.*, 2003, 1, ove, in particolare BANO F., *Diritto del lavoro e nuove tecniche di regolazione: il soft law*, 52; CARUSO B., *Il diritto del lavoro tra hard law e soft law: nuove funzioni e nuove tecniche normative*, in *Labour web*, www.unict.it, n. 78/2005; ZAPPALA’ L., *La « flessibilità nella sicurezza » alla prova. Il caso del lavoro temporaneo fra soft e hard law*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1997, 69 ss.; SCIARRA S., *Di fronte all’Europa. Passato e presente del diritto del lavoro*, in *Quad. Fior.*, 2002, 31, 427 ss.; DI STEFANO M., *Origini e funzione del soft law in diritto internazionale*, in *Lav. dir.*, 2003, 3, 17 ss.

³⁶⁹ LA SPINA A., MAJONE G., *Lo Stato regolatore*, cit., 87.

³⁷⁰ DELFINO M., *Relazione tenuta al Seminario italo-spagnolo su L’inderogabilità nel nuovo diritto del lavoro*, svoltosi a Pontignano (SI) l’11 e il 12 ottobre 2002.

³⁷¹ SANTUCCI R., *Il rapporto di lavoro nei ministeri dopo la “privatizzazione”*, Giappichelli, Torino, 1996, 119; ZOPPOLI L., *Il lavoro pubblico negli anni ’90*, Giappichelli, Torino, 1998, 170; RICCARDI, *Il codice di condotta nel lavoro pubblico contrattualizzato*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2002, 111; ALESSI C., *Il potere disciplinare nel pubblico impiego riformato*, in *Riv. giur. lav.*, 1994, I, 492.

disposizioni in tema di trattamento dei dati personali). Altri esempi possono essere rinvenuti in quelle norme che utilizzano clausole generali, come quelle di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375 c.c.), o nelle norme dal carattere programmatico, come l'art. 41 Cost.

Sempre nel contesto italiano è poi d'obbligo il riferimento al Libro bianco sul mercato del lavoro del 2001, che ha individuato nel *soft law* uno degli strumenti adatti ad innovare il diritto del lavoro.³⁷² Successivamente, il D.Lgs. 276/2003, attuativo della legge 30/2003, ha introdotto alcune norme contenenti disposizioni *soft*: si pensi all'art. 55 comma 2, in materia di contratti di inserimento, che demanda in prima battuta ai “contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e ai contratti collettivi aziendali stipulati dalle rappresentanze sindacali aziendali di cui all'articolo 19 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni, ovvero dalle rappresentanze sindacali unitarie” il compito di definire e sperimentare orientamenti, linee-guida e codici di comportamento diretti ad agevolare l'adeguamento delle competenze professionali del lavoratore al contesto lavorativo; o all'art. 78 comma 2, secondo cui “le procedure di certificazione sono determinate all'atto di costituzione delle commissioni di certificazione e si svolgono nel rispetto dei codici di buone pratiche” elaborati dal Ministro del lavoro e recettivi degli eventuali “indicazioni contenute negli accordi interconfederali stipulati da associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale”; o ancora all'art. 84 comma 1, secondo cui “il Ministro del lavoro e delle politiche sociali adotta con proprio decreto codici di buone pratiche e indici presuntivi in materia di interposizione illecita e appalto genuino...”, anch'essi recettivi delle eventuali indicazioni contenute negli accordi interconfederali o di categoria stipulati da associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

³⁷² Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia*, 2001, 36-38.

Si tratta della introduzione, stavolta esplicita, nel nostro ordinamento di fonti *soft* (codici di comportamento o di buone pratiche), adottate a livello contrattuale che, nelle intenzioni del legislatore, qualora tempestivamente approntate, dovrebbero sostituirsi a pieno titolo alla fonte di legge *hard* o essere in essa recepite. Con il che sarebbe realizzata la funzione che normalmente svolgono le *soft law* e cioè quella di sostituire integralmente le norme cogenti o costituire la base per la formulazione di una norma precettiva.

Del resto, vi è da aggiungere, la *soft regulation* è di fatto un meccanismo già da tempo, e dunque prima ancora della pubblicazione del Libro bianco, utilizzato in ambito giuslavoristico, ove sono previste tecniche regolative diverse dall'inderogabilità – espressa da norme di tipo *hard*³⁷³ – che testimoniano l'esistenza “di una gradazione dell'imperatività della norma giuslavoristica, che utilizza previsioni diversamente cogenti a seconda della necessità e della volontà di accordare una tutela adeguata al prestatore di lavoro/contraente debole”.³⁷⁴

La dottrina italiana, ha parlato, a questo proposito, dell'esistenza di una *light regulation*³⁷⁵ e cioè di “una legislazione leggera che si limita a definire la ‘cornice’, consentendo agli attori di dipingere il ‘quadro’”³⁷⁶, in modo tale da lasciare ampio spazio alla regolamentazione delle parti sociali.³⁷⁷

³⁷³ DE LUCA TAMAJO R., *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, Napoli, 1976; FERRARO G., *Ordinamento, ruolo del sindacato, dinamica contrattuale di tutela*, Cedam, Padova, 1981; RUSCIANO M., *Contratto collettivo ed autonomia sindacale*, Utet, Torino, 2003.

³⁷⁴ DELFINO M., cit.

³⁷⁵ ESPOSITO M., *Fonti del lavoro pubblico e assetto normativo della responsabilità disciplinare*, Relazione tenuta al convegno su *Immagini contemporanee delle fonti del diritto fra memorie storiche e scenari futuri*, Pisa, 1-2-3 marzo 2001.

³⁷⁶ VISCOMI A., *Modelli normativi e prassi contrattuali nei mercati del lavoro locali*, in *Dir. merc. lav.*, 2001, 393.

³⁷⁷ BRONZINI G., *Dall'“habeas corpus” all'“habeas mentem”*. *Soft law e autoregolazione nel lavoro postfordista*, in *Dem. dir.*, 1996, 1, 224.

Così, nel contesto italiano, accanto alle norme assolutamente inderogabili, si collocano norme contrattuali collettive in funzione integrativa o anche derogatoria della norma di legge e in particolare: “norme *unilateralmente* inderogabili, cioè modificabili solo in senso più favorevole al lavoratore; prescrizioni *relativamente* inderogabili, cioè inderogabili da parte dell’autonomia negoziale individuale; norme derogabili, in senso migliorativo e peggiorativo, da parte della contrattazione collettiva (ad es. art. 2096 c.c. sul patto di prova) e norme sempre derogabili, sia *in melius*, sia *in pejus*, dall’autonomia privata (ad es. gli artt. 2104 e 2105 c.c. che, disciplinando gli obblighi del prestatore di lavoro, sono di per se stessi derogabili, in quanto tutta la disciplina delle inderogabilità è costruita a favore del lavoratore non del datore di lavoro)”.³⁷⁸

4. Codici di condotta e efficacia obbligatoria.

Sotto altro punto di vista è possibile affermare che la norma etica assuma efficacia anche nella ipotesi in cui non sia possibile identificarla quale fonte tipica o atipica del diritto: si pensi ai casi in cui una regola di condotta non sia configurabile quale norma di diritto internazionale generalmente riconosciuta *ex art. 10 Cost.*, in quanto non sufficientemente stabilizzata; né quale uso normativo *ex art. 8 comma 1 disp. prel. c.c.*, in quanto relativa a materia già disciplinata dalla legge e da essa non richiamata; né quale norma *soft*, in quanto non proveniente da autorità legittimata ad emanarla.

Come è stato giustamente rilevato,³⁷⁹ “la privata intenzione di attenersi a una regola sprovvista di efficacia vincolante non comporta nessun effetto sul piano dell’ordinamento giuridico”. Al più, accettando tale chiave di lettura – e considerati gli incentivi spesso predisposti dai governi nazionali al fine di incentivare condotte socialmente responsabili, di cui si è parlato ai §§ 4 e 5 del cap. I – esse potrebbero configurare un mero onere, “in virtù del quale un certo comportamento non è preteso in modo assoluto dall’ordinamento con minaccia di sanzioni in caso di inosservanza,

³⁷⁸ FERRARESI M., cit.

³⁷⁹ Ancora FERRARESI M., cit.

ma il soggetto è lasciato libero di attuare la condotta stabilita quale condizione postaglia per la realizzazione di un certo interesse”.³⁸⁰

Il discorso è invece differente qualora l’impresa manifesti la sua intenzione di tenere un determinato comportamento attraverso l’adesione o la adozione di un codice di condotta: in tal caso, infatti, saremmo in presenza di una manifestazione di volontà in grado di produrre effetti giuridici secondo le norme del diritto civile.³⁸¹

Più precisamente, essa configurerebbe una obbligazione di mezzi consistente in un *facere* – impegnandosi l’impresa a tenere un determinato comportamento e non a conseguire uno specifico risultato – derivante, *ex art.* 1173 c.c., “da contratto...o da ogni altro atto o fatto idoneo a produrle in conformità dell’ordinamento giuridico”. Per questa via (e tralasciando per il momento le osservazioni in merito agli schemi civilistici di tipo contrattuale, oggetto di analisi specifica nei paragrafi successivi), i codici di condotta possono ben rientrare nell’ambito dei negozi giuridici unilaterali – impegnativi per il promittente indipendentemente dall’accettazione del promissario – e assumere quindi efficacia obbligatoria ai sensi degli artt. 1987 e 1989 c.c.

In particolare, troverebbe applicazione l’art. 1987 c.c. – e si tratterebbe, precisamente, di una promessa unilaterale atipica³⁸² – qualora l’impegno sia assunto nei confronti di promissari identificati o identificabili; mentre l’art. 1989 c.c., relativo alla promessa al pubblico – vincolante per il promittente a seguito di un comportamento concludente o di una comunicazione idonea a porre la collettività cui

³⁸⁰ ZACCARIA A., *Delle obbligazioni in generale*, in CIAN G., TRABUCCHI A. (a cura di), *Commentario breve al codice civile*, Cedam, Padova, 1997, 1058.

³⁸¹ CANEPA P., *Voce Dichiarazione d’intenti*, in *Dig. disc. priv. sez. civ.*, Utet, Torino, 1989, 329 ss.

³⁸² Su cui v. D’ANGELO A., *Le promesse unilaterali*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Il Codice Civile Commentario. Artt. 1987-1991*, Giuffrè, Milano, 1996, 322; ROPPO E., *Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2001, 126; BRANCA G., *Le promesse unilaterali*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1959, 396; SPAGNUOLO VIGORITA L., *Gli usi aziendali*, Morano, Napoli, 1965, 143 ss.; SACCO R., *Obbligazioni e Contratti*, in RESCIGNO P. (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, Torino, 2002, 33.

è rivolta in condizione di conoscere la propria promessa – è applicabile nelle ipotesi in cui il codice si rivolga a destinatari indeterminati.³⁸³

Vi è inoltre da segnalare una ulteriore elaborazione dottrinale di origine civilistica,³⁸⁴ per la quale una obbligazione di comportamento scaturirebbe di per sé dall'art. 1175 c.c., espressione, nel campo delle obbligazioni, del più generale principio etico-giuridico di buona fede (nell'esercizio dei propri diritti e) nell'adempimento dei propri doveri. In questo caso, la manifestazione di volontà equivarrebbe a un contatto negoziale, generativo di una aspettativa – indubbiamente meritevole di tutela – di un comportamento onesto e conforme a quanto dichiarato, alla stregua del principio generale di buona fede.

In ogni caso, la prestazione che forma oggetto dell'obbligazione presenta i requisiti richiesti dall'art. 1174 c.c.: essa ha carattere patrimoniale e coincide con l'interesse del creditore di evitare un discredito commerciale³⁸⁵ o di conseguire ritorni economici o di ottenere gli incentivi eventualmente correlati all'adempimento della promessa.

In questa prospettiva, l'eventuale inosservanza delle disposizioni del codice di condotta è evidentemente sanzionabile secondo le regole civilistiche in materia di obbligazioni e, in particolare, attraverso l'azionabilità della pretesa risarcitoria di cui all'art. 1218 c.c. Quanto alla responsabilità dell'impresa madre per la condotta non conforme alle regole di cui ai codici di condotta tenuta dalle imprese ad essa affiliate o collegate o dai prestatori di lavoro subordinato, si vedano, rispettivamente le osservazioni relative agli artt. 1381 e 1228 c.c. di cui al § 5.2. e all'art. 2049 c.c., di

³⁸³ BRANCA G., *Promessa al pubblico*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1959, 428; SBISA' G., *Promessa al pubblico*, in *Enc. giur. Treccani*, 1991, XXIV.

³⁸⁴ DI MAJO A., *Sub art. 1173*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1959, 528.

³⁸⁵ Cfr. Cass. 14 novembre 1994, n. 9562, *Giur. it.*, 1995, I, 1, 1920, con nota di GIANOLA A., *Verso il riconoscimento della promessa atipica, informale, gratuita ma interessata*, ove anche ulteriori richiami giurisprudenziali e dottrinali.

cui al § 5.3.

5. Codici di condotta ed efficacia contrattuale.

Il discorso diventa più complesso qualora si sostenga la tesi dell'efficacia contrattuale dei codici di condotta. Al riguardo è possibile l'applicazione di diversi schemi, a seconda dei destinatari cui si fa riferimento e del ruolo – attivo o passivo – da essi assunto. Nell'analisi che segue si è ritenuta quindi opportuna, a fini di chiarezza, la distinzione tra schemi contrattuali:

a) applicabili in relazione agli impegni assunti dall'impresa nei confronti di tutti i suoi destinatari passivi (e cioè dei destinatari solo passivi di cui ai §§ 2.4. ss. e dei destinatari anche attivi, considerati però nel loro ruolo solo passivo, di cui ai §§ 2.1., 2.2. e 2.3. cap. III. Si v. però anche cap. IV, § 2 riferito ai codici esterni, ove la distinzione tra gli *stakeholders* è peculiare);

b) applicabili in relazione agli impegni assunti sempre dall'impresa, ma che coinvolgono anche i *partners* commerciali e le società collegate e controllate, considerati dal punto di vista attivo, nonché in relazione agli impegni assunti da queste ultime nei confronti dell'impresa madre;

c) applicabili con riguardo al particolare *stakeholder* costituito dai prestatori di lavoro subordinati nei confronti dell'impresa, guardato nel suo ruolo di destinatario sia attivo che passivo.

Da quanto detto circa la pluralità e diversità di pattuizioni contenute nel codice di condotta emerge che, laddove si accogliesse la tesi della loro natura contrattuale, esso conterrebbe in sé più contratti tra loro collegati.³⁸⁶ Infatti, ciascuna di tali pattuizioni è dotata di una propria autonomia sotto il profilo della causa e di una propria individualità giuridica; tuttavia esse risultano connesse dal comune intento delle parti di volere non solo l'effetto tipico dei singoli negozi, ma anche il collegamento e il

³⁸⁶ CARRESI F., *Il contratto*, in CICU A., MESSINEO F. (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1984, 754; CASCIO S.O., ARGIROFFI C., *Contratti misti e contratti collegati*, in *Enc. Giur. Treccani*, 1988, 1341; CLARIZIA R., *Contratti innominati*, in *Enc. Giur. Treccani*, 1988, 1234.

coordinamento di essi per la realizzazione di un fine ulteriore,³⁸⁷ individuabile, nel nostro caso, nel successo dell'impresa madre, dal cui destino dipende inevitabilmente la sorte o il vantaggio dei singoli *stakeholders* ad essa legati. In questo caso, il collegamento – che comunque non deve essere necessariamente manifestato in forma espressa potendo risultare anche tacitamente³⁸⁸ – sarebbe esposto nella *mission* e nel credo, sezioni entrambe riferite indifferentemente a tutti i destinatari del codice.

5.1. Segue: a) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra impresa e destinatari passivi.

Quanto all'ipotesi *sub a)* è appena il caso di ricordare che, con l'adozione del codice di condotta, l'impresa manifesta, nei confronti di tutti i suoi *stakeholders*, la volontà di rispettare un certo comportamento; mentre solo ad alcuni di essi – e segnatamente ai suoi interlocutori anche o esclusivamente attivi – richiede l'impegno all'osservanza delle regole ivi contenute. Con riguardo a questi ultimi soggetti, gli impegni (reciproci) sono generalmente contenuti nello specifico contratto regolativo del rapporto (commerciale o di lavoro) in essere: sul punto si rinvia quindi ai paragrafi successivi. Nell'eventualità, invece, in cui nulla, in merito agli impegni assunti dall'impresa, sia specificato nel contratto, si può fare riferimento a quanto segue.

La volontà manifestata nel codice di condotta può assumere efficacia contrattuale innanzitutto ai sensi dell'art. 1333 c.c., relativo ai contratti con obbligazioni del solo proponente:³⁸⁹ si tratta di un contratto a titolo gratuito – in quanto comporta il sorgere di una obbligazione a carico della sola parte proponente e non è condizionata a una controprestazione – che comporta l'irrevocabilità della proposta dal momento

³⁸⁷ Secondo Cass. 20 novembre 1992, n. 12401 e Cass. 10 giugno 1991, n. 6567 non è infatti sufficiente che quel fine sia perseguito da una sola delle parti senza la partecipazione dell'altra.

³⁸⁸ Cass. 5 agosto 1982, n. 4401.

³⁸⁹ BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2000, 3.

in cui essa giunge in qualsiasi modo ³⁹⁰ a conoscenza del suo destinatario e che si perfeziona in mancanza di rifiuto del destinatario medesimo.

Altro istituto utilizzabile per attribuire efficacia contrattuale al codice di condotta è l'art. 1336 c.c., relativo all'offerta al pubblico. ³⁹¹ Essa, se contenente “gli estremi essenziali del contratto alla cui conclusione è diretta, vale come proposta” ³⁹² efficace allorchè sia conoscibile (e non già conosciuta, come per l'art. 1333 c.c.) e si traduce in contratto a seguito dell'accettazione, anche tacita, rivolta all'offerente.

Da quanto detto emerge che le fattispecie in esame possono essere certamente utilizzate solo con riguardo ai destinatari attuali dell'impresa, gli unici in grado di integrare gli estremi della conoscenza o conoscibilità del contenuto, rispettivamente, della proposta o dell'offerta e, eventualmente, di opporvi il rifiuto o manifestare l'accettazione. Più difficile è invece sostenere che la proposta o l'offerta possano assumere efficacia vincolante per l'impresa nei confronti di altri *stakeholders*: si pensi agli *stakeholders* senza voce attiva, i quali non potrebbero conoscerne i contenuti né avvalersi delle facoltà di rifiuto o di prestazione del consenso. Al

³⁹⁰ Ai sensi dell'art. 1334 c.c. la dichiarazione del proponente può estrinsecarsi con qualsiasi mezzo di comunicazione e può anche consistere in un comportamento concludente purchè idoneo in concreto a farne apprendere compiutamente e correttamente il contenuto ai soggetti cui è destinato. Così BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, cit., 257 ss.

³⁹¹ Si specifica che in questo caso, poiché in discorso sono gli impegni assunti solo dall'impresa, si fa riferimento al contratto di cui all'art. 1336 c.c. considerato nella sua variante di contratto a titolo gratuito – cioè non condizionato a una controprestazione – configurabile, secondo autorevole dottrina (BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, cit., 256 ss.) quale offerta di contratto con obbligazioni a carico del solo proponente. Se si trattasse di promessa al pubblico di tipo oneroso, l'adesione dell'interessato dovrebbe manifestarsi direttamente con l'esecuzione della prestazione; nulla cambierebbe tuttavia in merito alle conclusioni del discorso.

³⁹² Salvo che risulti diversamente dalle circostanze e dagli usi, ma non è evidentemente il nostro caso, considerato che secondo appunto gli usi, il codice equivale alla volontà dell'impresa di impegnarsi al suo rispetto.

riguardo – posto che per un'autorevole dottrina l'individuazione dei destinatari della proposta di cui all'art. 1333 c.c. può essere anche successiva al momento della sua emissione ³⁹³ e valendo l'assenza di rifiuto quale accettazione – potrebbe sostenersi, sia pure con qualche forzatura, che l'impresa, realizzando in tal modo senza dubbio un interesse meritevole di tutela *ex art.* 1322 c.c., ³⁹⁴ possa impegnarsi anche nei confronti degli *stakeholders* non attuali. Il ragionamento non può ripetersi invece in merito all'art. 1336 c.c., perfezionandosi il contratto *de quo* solo mediante ordinaria accettazione.

5.2. Segue: b) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra imprese affiliate e *partners* commerciali, impresa madre e destinatari passivi.

Molto spesso, come si è visto, i codici di condotta non si limitano a dettare regole vincolanti nei confronti della stessa impresa che li adotta, ma richiedono anche l'osservanza dei medesimi comportamenti da parte delle imprese affiliate o controllate, delle imprese fornitrici e in generale dei *partners* commerciali. Normalmente i contratti stipulati dall'impresa con questi soggetti contengono apposite clausole che prevedono la risoluzione del rapporto contrattuale in ipotesi di inosservanza dei comportamenti richiesti, in applicazione dell'art. 1456 c.c. Laddove, invece, non sia presente una clausola risolutiva espressa, la medesima conseguenza può verificarsi ai sensi dell'art. 1353 c.c. sul contratto condizionale il quale non esclude che possa essere dedotto in condizione l'inadempimento di una delle parti, né richiede che la condizione medesima debba essere necessariamente espressa nel

³⁹³ SCOGNAMIGLIO R., *Dei contratti in generale*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1970, 167.

³⁹⁴ Come già detto al § 4 di questo capitolo, possiede i caratteri richiesti dall'art. 1174 c.c. e può essere considerato interesse meritevole di tutela quello di evitare un discredito commerciale o conseguire ritorni economici.

regolamento contrattuale, potendo ad essa risalirsi sulla base di una interpretazione presuntiva della volontà delle parti.³⁹⁵

Laddove invece non sia neppure presente una clausola contrattuale esplicitamente vincolante l'impresa collegata all'osservanza delle norme di condotta, si può ritenere che esse entrino ugualmente a far parte del regolamento contrattuale ex art. 1340 c.c., secondo cui "le clausole d'uso s'intendono inserite nel contratto, se non risulta che non sono state volute dalle parti". La norma in questione fa riferimento, non agli usi normativi³⁹⁶ – che vincolano comunque le parti ma attraverso il richiamo legislativo, ai sensi dell'art. 8 disp. prel. c.c. – ma agli usi contrattuali o negoziali,³⁹⁷ e cioè a quegli usi comunemente applicati in relazione a un certo tipo contrattuale, i quali obbligherebbero le parti anche se da esse ignorati.³⁹⁸

Applicabile è altresì l'art. 1374 c.c., secondo cui "il contratto obbliga le parti non solo a quanto è nel medesimo espresso, ma anche a tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge o, in mancanza, secondo gli usi e l'equità". In questo caso, le norme di condotta risulterebbero vincolanti attraverso un duplice canale: uno eventuale e di fonte legale (usi) e l'altro generale e di fonte contrattuale (equità). Quanto al primo, stando alla opinione della prevalente dottrina,³⁹⁹ sembra che gli usi cui la norma si riferisce siano esclusivamente quelli normativi – ed è quindi

³⁹⁵ COSTANZA M., *Della condizione del contratto*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1997; RESCIGNO P., *Condizione (diritto vigente)*, in *Enc. dir.*, 1989, 762; ZACCARIA A., cit., in CIAN G., TRABUCCHI A. (a cura di), *Commentario breve al codice civile*, cit., 1256.

³⁹⁶ *Contra* OPPO G., *Profili dell'interpretazione oggettiva del negozio giuridico*, Il Mulino, Bologna, 1943, 98; SARACINI E., *Nullità e sostituzione di clausole contrattuali*, Giuffrè, Milano, 1971, 246.

³⁹⁷ BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, cit., 337; in giurisprudenza v. per tutte le recenti sentenze di Cass. 5 febbraio 2003, n. 1693, in *Orient. giur. lav.*, 2003, I, 136.

³⁹⁸ Cass. 18 aprile 1994, n. 3651.

³⁹⁹ GENOVESE A., *Usi negoziali e interpretativi*, in *Enc. giur. Treccani*, 1999, 1876; CARRESI F., *Il contratto*, cit.

necessaria la ricorrenza dei peculiari requisiti che caratterizzano l'uso quale fonte del diritto *ex art. 8 disp. prel. c.c.* – di tal ch  essi non obbligano attraverso il contratto, ma attraverso il richiamo legislativo. Quanto al secondo, le norme di condotta sarebbero riconducibili al concetto di equit  – e vincolerebbero le parti dal punto di vista contrattuale – interpretato da autorevole dottrina quale sinonimo di “valori affermatasi nel mercato” e “pratiche di affari” che non siano ancora diventate consuetudini.⁴⁰⁰ Ne deriva che, sempre in applicazione degli istituti di diritto civile, dall'inadempimento degli obblighi contrattuali pu  derivare l'esperibilit  di un'azione diretta ad ottenere il risarcimento tanto del danno (all'immagine) emergente, quanto dell'eventuale lucro cessante.

Chiarito il fondamento contrattuale degli obblighi posti in capo all'impresa affiliata, vi   da chiedersi, infine, se l'inosservanza da parte di questa degli impegni assunti dalla impresa madre con il codice di condotta possa comportare, per quest'ultima, conseguenze particolari, o essa rimanga del tutto priva di effetti dal punto di vista contrattuale, limitandosi a produrli solo con riguardo ai rapporti per cos  dire interni tra impresa madre e impresa collegata.

Da questo punto di vista, in assenza di indicazioni dei codici di condotta, soccorrono ancora una volta gli istituti del nostro diritto civile e in particolare l'art. 1381 c.c. e l'art. 1228 c.c. (di quest'ultimo, pur riferito alle obbligazioni, si tratta in questa sede perch , nella particolare situazione che ci riguarda, l'obbligazione di comportamento nascente in capo alle societ  affiliate deriva da contratto e non dalla promessa unilaterale o dalla promessa al pubblico provenienti dall'impresa madre).

Ai sensi del primo, l'impresa che con l'adozione del codice abbia promesso non solo un proprio personale comportamento coerente con le regole ivi dettate, ma anche il comportamento conforme di soggetti terzi (nel nostro caso dell'impresa affiliata)

⁴⁰⁰ CIAN G., *Forma solenne e interpretazione del negozio*, Cedam, Padova, 1969, 192.

sarebbe tenuta a indennizzare l'altro contraente (inteso come destinatario passivo, secondo quanto già osservato al § 5.1) se questi non compiano il fatto promesso.⁴⁰¹

Ai sensi del secondo, l'impresa risponde in prima persona anche delle violazioni dolose o colpose poste in essere da terzi – in questo caso, dalle società ausiliarie – della cui opera si sia avvalso nell'adempimento della propria obbligazione.

In entrambi i casi, in questa sede, si intendono per “terzi”, ai sensi di entrambe le norme citate, i *partners* commerciali dell'impresa, nonché le società affiliate, controllate ecc.; tuttavia il medesimo discorso può essere riferito anche ai dipendenti, ai quali è però più precisamente applicabile l'art. 2049 c.c. (sul punto si veda il § 5.3.).

Vi è infine da chiedersi se al caso in esame possa essere applicata una fattispecie contrattuale tipica ai sensi del codice civile, capace di vincolare l'impresa affiliata non solo nei confronti dell'impresa madre ma anche con riguardo alla generalità dei destinatari passivi. In proposito sembrerebbe possibile utilizzare la fattispecie contrattuale di cui all'art. 1411 c.c., che prevede la validità del contratto a favore del terzo, in presenza di un interesse, anche solo morale, dello stipulante, purchè esso sia meritevole di tutela ai sensi dell'art. 1322 c.c.⁴⁰²

In tal caso il contratto concluso tra lo stipulante (impresa) e promittente (filiale) sarebbe vincolante anche nei confronti dei terzi, individuabili nei destinatari passivi (con ovvia esclusione dei soggetti promittenti, i quali, pur rivestendo un ruolo anche passivo, non possono in questo caso essere beneficiari del contratto in quanto parti del medesimo). L'applicazione di tale fattispecie tipica comporta a carico

⁴⁰¹ CECCHINI A., *La promessa del fatto del terzo*, in *Riv. dir. civ.*, 1999, I, 563 e 665
CHERUBINI M.C., *La promessa del fatto del terzo*, Giuffrè, Milano, 1992; ALCARO F., *Promessa del fatto del terzo*, in *Enc. dir.*, 1998, 70 ss.

⁴⁰² MAJELLO U., *Contratto a favore del terzo*, in *Dig. disc. priv. sez. comm.*, Utet Torino, 1989, 235. La dottrina precisa che il giudizio di meritevolezza coincide con la non contrarietà del negozio alla legge all'ordine pubblico e al buon costume: COSTANZA M., *Il contratto atipico*, Giuffrè, Milano, 1981; FERRI G.B., *Causa e tipo nella teoria del negozio giuridico*, Giuffrè, Milano, 1966, 406 ss.; CLARIZIA R., cit.

dell'affiliata-promittente il sorgere di una obbligazione di comportamento tanto nei confronti dell'impresa – che potrà avvalersi, in caso di inadempimento, dell'azione tendente al risarcimento del proprio danno nonché dell'azione di risoluzione – tanto nei confronti dei terzi, legittimati a esercitare azione di risarcimento.⁴⁰³

In questo caso, inoltre, sarebbe probabilmente possibile ovviare alla problematica inerente alla prestazione del consenso da parte degli *stakeholders* non attuali. Infatti, il contratto concluso tra promittente e stipulante è valido ed efficace per effetto della sola stipulazione; mentre la dichiarazione del terzo di volerne profittare segna solo il momento oltre il quale non è più possibile per lo stipulante revocare o modificare i contenuti del contratto medesimo ed essa non è peraltro, secondo l'orientamento prevalente, necessaria, potendo essere il terzo anche un soggetto non ancora giuridicamente esistente all'atto della stipulazione.⁴⁰⁴

È possibile del resto, secondo un'interpretazione dottrinale,⁴⁰⁵ che anche qualora il contratto non impegni esplicitamente il promittente a eseguire la prestazione in favore del terzo, venga a configurarsi, sempre *ex art. 1411 c.c.*, un contratto con effetti protettivi a favore del terzo e cioè un contratto dal quale sia deducibile in via interpretativa l'attribuzione al terzo di un diritto alla esecuzione diligente della prestazione principale, di modo da evitare danni al terzo medesimo. In tal modo l'obbligazione del debitore a un comportamento diligente nell'esecuzione della prestazione principale, per regola generale assunta *ex lege* nei confronti della controparte contrattuale, verrebbe estesa al terzo cosicchè, ove tale obbligo venisse violato, il terzo potrebbe agire per il risarcimento quale creditore di detta pretesa secondaria.

⁴⁰³ BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, cit., 539; SCOZZAFAVA O.T., *Contratto a favore di terzi*, in *Enc. Giur. Treccani*, 1988.

⁴⁰⁴ Cass. 28 aprile 1989, n. 1993, in *Not. giur. lav.*, 1989, 382. *Contra* Cass. 8 ottobre 1991, n. 10560, per cui esso deve essere determinato o determinabile, essendo necessaria la comunicazione al promittente e al terzo stesso, in ragione del suo potere di rifiuto.

⁴⁰⁵ BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, cit., 540.

5.3. Segue: c) Norme di condotta e vincolo contrattuale intercorrente tra prestatori di lavoro subordinato, impresa madre e destinatari passivi.

Rispetto agli altri destinatari del codice di condotta, il particolare *stakeholder* costituito dai prestatori di lavoro subordinato richiede un approfondimento più complesso e delle precisazioni in merito alle osservazioni sin qui riferite: infatti, come noto, per essi vale una disciplina speciale,⁴⁰⁶ derogativa rispetto a quella codicistica per via della particolare condizione di debolezza che li caratterizza.⁴⁰⁷ In proposito non si può fare a meno di notare come il tema della responsabilità sociale delle imprese – e di conseguenza quello connesso dei codici di condotta, visto come un suo specifico modo di manifestarsi – presenti significativi punti di contatto con la materia lavoristica⁴⁰⁸: entrambi, infatti, mirano “al progresso della società, all’attenuazione delle disuguaglianze e delle posizioni di debolezza di determinati soggetti, alla composizione e integrazione di interessi economici e sociali”.⁴⁰⁹

⁴⁰⁶ Sul diritto del lavoro come branca autonoma e speciale dell’ordinamento cfr. SCOGNAMIGLIO R., *La specialità del diritto del lavoro*, in *Scritti giuridici. Diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1996, 2, 789 ss. e *Il Codice Civile e il diritto del lavoro*, in *Scritti in onore di L. Mengoni*, Giuffrè, Milano, 1995, II, 1235 ss.; MAZZOTTA O., *Diritto del lavoro e diritto civile. I temi di un dialogo*, Giappichelli, Torino, 1994; SANTORO PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto del lavoro e categorie civilistiche*, Giappichelli, Torino, 1992.

⁴⁰⁷ Per tutti si v. PROSPERETTI U., *La posizione professionale del lavoratore subordinato*, Giuffrè, Milano, 1958; SCOGNAMIGLIO R., *Lavoro subordinato e diritto del lavoro alle soglie del 2000*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, 275 e 297.

⁴⁰⁸ V. TURSI A., *La responsabilità sociale delle imprese e il diritto del lavoro*, relazione al convegno su *La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle P.A.*, Genova, 10 giugno 2003, sul sito <http://csr.dima.unige.it>.

⁴⁰⁹ FERRARESI M., cit. Che i diritti dei lavoratori debbano costituire oggetto privilegiato di attenzione, in tema di comportamenti socialmente responsabili delle imprese, pare percepito anche dall’opinione pubblica secondo una recente indagine ISPO: v. la presentazione di FOSSATI D., *Analisi sulla responsabilità sociale delle imprese*, relazione al convegno su *La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle P.A.*, Genova, 10 giugno 2003, sul sito <http://csr.dima.unige.it>.

Per quel che qui interessa, va notato che la speciale normativa applicabile ai rapporti di lavoro condiziona la validità delle osservazioni generali di cui ai paragrafi precedenti, qualunque sia il ruolo – attivo o passivo – cui si faccia riferimento. Peraltro, per mera precisazione, si avverte sin da ora che i ragionamenti che seguono sono applicabili in *toto* solo ai codici di condotta interni, e non anche ai codici esterni: come si è già avuto modo di osservare, infatti, i prestatori di lavoro subordinato sono sempre individuabili quali interlocutori passivi, mentre assumono un ruolo (anche) attivo solo nei codici di condotta interni.

Per ciò che concerne la loro qualità di destinatari passivi possono ripetersi le osservazioni già riferite *supra* con riguardo agli altri *stakeholders* anch'essi passivi: l'impresa che adotta o aderisce al codice e l'impresa ad essa affiliata o collegata sarebbero vincolate al rispetto delle norme etiche previste a favore dei lavoratori impiegati presso di essa o direttamente dalla legge (§§ 2 e 3) oppure per via dell'efficacia obbligatoria o contrattuale che ad esse può essere attribuita (§§ 4 e 5 ss.). Dal primo punto di vista (efficacia legislativa) si è già osservato come, nella materia lavoristica, gli usi normativi costituiscano fonti del diritto non solo nelle materie non disciplinate dalla legge, ai sensi della regola generale di cui all'art. 8 disp. prel. c.c., ma anche – ai sensi dell'art. 2078 c.c., derogativo rispetto a quella disposizione – nelle materie già disciplinate, ove prevalgono, ancorchè non richiamati, se più favorevoli al lavoratore.⁴¹⁰ A questo riguardo – ma la considerazione può ripetersi anche con riferimento agli usi aziendali (su cui v. *infra*) – non vi è dubbio che i codici di condotta, in quanto espressione dell'intenzionalità della impresa di oltrepassare in *melius* la normativa vigente, prevalgano sulla legge.

Quanto al secondo (efficacia obbligatoria o contrattuale) va considerata, innanzitutto, l'operatività degli usi aziendali,⁴¹¹ inquadrabili come una particolare

⁴¹⁰ Cass. 8 gennaio 1983, n. 136.

⁴¹¹ La questione degli usi aziendali è affrontata nel classico studio di SPAGNUOLO VIGORITA L., *Gli usi aziendali*, Morano, Napoli, 1957 e in *Osservazioni in tema di «uso aziendale» e contratto collettivo*, in *Mass. giur. lav.*, 1998, 332 ss.; cfr. inoltre LIEBMAN S., *Individuale e collettivo nel rapporto di lavoro: il problema degli «usi aziendali» nella*

categoria di usi negoziali *ex art. 1340 c.c.*⁴¹² Essi differiscono dagli usi normativi per il fatto che la reiterazione dei comportamenti nasce da uno spontaneo atto di liberalità del datore di lavoro – e cioè da un atto consapevolmente diretto alla modificazione in *melius* dei trattamenti già previsti in favore del lavoratore⁴¹³ – e non in conseguenza di un errore di diritto⁴¹⁴ o obbligo contrattuale.⁴¹⁵ Pur non rappresentando fonti del diritto, anch'essi comunque, se più favorevoli per il lavoratore, prevalgono sulla legge e inoltre – rappresentando una particolare modalità di estrinsecazione della volontà contrattuale delle parti – integrano il contenuto del contratto individuale di

giurisprudenza di Cassazione, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 141 ss., nonché, per un recente quadro di sintesi, SALOMONE R., *Prassi e contrattazione collettiva: il problema degli usi aziendali*, in *Contr. e contr. coll.*, 2000, 2, 86 ss.; CASTELVETRI L., *Una nuova prospettiva teorica per gli usi aziendali*, in *Arg. dir. lav.*, 1997, 161 ss.

⁴¹² SPAGNUOLO VIGORITA L., *Osservazioni in tema di «uso aziendale» e contratto collettivo*, cit.

⁴¹³ La spontaneità (da intendersi come consapevolezza dell'inesistenza di un obbligo giuridico, secondo Cass. 27 novembre 1999, n. 13294, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, II, 598) non viene meno per via della mera sollecitazione del comportamento da parte del personale o dei sindacati dei lavoratori (come appunto nel caso di codici di condotta proposti da questi). Sul punto si v. MEUCCI M., *Vecchi e nuovi orientamenti in tema di usi aziendali*, in *Lav. prev. oggi*, 2001, 11-12, 1485; GANDI S., *Usi aziendali: prime conferme al revirement della Cassazione* (nota a Cass. 17 febbraio 2000, n. 1772), in *Orient. giur. lav.*, 2000, 77 ss.; CASTELVETRI L., *Ma l'uso aziendale esiste?* (nota a Cass. 27 novembre 1999, n. 13294; Cass. 17 febbraio 2000, n. 1773), in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, II, 608. Per una ricostruzione storica, cfr. LUNARDON F., MAGNANI M., TOSI P., *Diritto del lavoro. Sindacati, contratti e conflitto collettivo. Casi e materiali*, Giappichelli, Torino, 2003, 214 ss.

⁴¹⁴ Cass. 18 febbraio 1992, n. 1984; Cass. 17 marzo 1995, n. 3101, in *Foro it.*, 1995, I, 1143.

⁴¹⁵ Cass. 7 agosto 1998, n. 7774.

lavoro, anche in deroga a quanto previsto dal contratto collettivo,⁴¹⁶ sempre che ciò non sia escluso dalla concorde volontà delle parti,⁴¹⁷ anche tacitamente espressa.⁴¹⁸

Per il resto possono invece ripetersi le osservazioni già effettuate al § 5.2. Con riferimento specifico alla responsabilità dell'impresa per la condotta dei propri dipendenti non conforme alle regole del codice, si vedano le osservazioni già riferite al § 5.2. con riferimento agli artt. 1381 e 1228 c.c. In questo caso,⁴¹⁹ però, è più precisamente applicabile l'art. 2049 c.c.⁴²⁰ che attribuisce ai committenti la

⁴¹⁶ Cass. 25 gennaio 1993, n. 823, in *Mass. giur. lav.*, 1993, 432; Cass. 6 marzo 1992, n. 2748; Cass. 23 agosto 1990, n. 8573.

⁴¹⁷ Cass. 25 febbraio 1995, n. 2217, in *Mass. giur. lav.*, 1995, 370; Cass. 13 aprile 1993, n. 4365, in *Not. giur. lav.*, 1993, 625.

⁴¹⁸ Cass. 11 gennaio 1988, n. 76.

⁴¹⁹ La norma non è certamente applicabile ai *partners* commerciali e ai fornitori; si potrebbe invece discutere circa la sua applicabilità alle filiali della impresa madre, stando la tendenza giurisprudenziale a dilatare l'ambito di applicazione della norma fino a includervi qualsiasi soggetto che abbia agito per conto di essa (Cass. 24 maggio 1988 n. 3616, in *Riv. it. dir. lav.*, 1988, I, 2267), assumendosi in tal modo l'obbligo di vigilarne l'operato (Cass. 17 maggio 1999, n. 4790; T. Roma, 4 aprile 1996, in *Resp. civ. prev.*, 1996, 1247). In dottrina v. BALI' M., *L'esercizio delle incombenze quale limite alla responsabilità dei padroni e dei committenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, II, 339; SCOGNAMIGLIO R., *Considerazioni sulla responsabilità dei padroni e committenti per fatto dei domestici e commessi*, in *Riv. dir. comm.*, 1966, I, 171. *Contra*, ritengono che il rapporto di preposizione coincida con il rapporto di subordinazione DE CUPIS A., *Il danno: teoria generale della responsabilità civile*, Giuffrè, Milano, 1979, II, 168 ss.; SANTORO PASSARELLI F., *Responsabilità per fatto altrui, mandato, contratto di lavoro gestorio*, in *Foro It.*, 1937, IV, 330, Cass. 10 maggio 2000, n. 5957; Cass. 29 aprile 1999, n. 4299, in *Giur. it.*, 2000, 932; Cass. 11 maggio 1998, n. 2678, in *Ragiusan*, 1998, 183; Cass. 29 agosto 1995, n. 9100; Cass. 9 agosto 1991, n. 8668, sia pure a carattere occasionale o temporaneo T. Napoli, 15 febbraio 1995, in *Gius.*, 1996, 87; Cass. 24 giugno 1992, n. 7760, in *Riv. inf. mal. prof.*, 1992, II, 145.

⁴²⁰ Sull'istituto si v. ORLANDI M., *La responsabilità solidale. Profili delle obbligazioni solidali risarcitorie*, Giuffrè, Milano, 1993, 285; SALVI C., *La responsabilità civile*, Giuffrè,

responsabilità per i danni arrecati a terzi dal fatto illecito commesso dai propri preposti. È interessante notare come tale disposizione – ricostruita dalla dottrina in termini di responsabilità oggettiva⁴²¹ o di *culpa in eligendo o in vigilando*⁴²² del preponente – si presti particolarmente al tema qui trattato: essa infatti garantisce il diritto al risarcimento del danno al soggetto leso dal fatto illecito posto in essere da soggetti – normalmente insolubili⁴²³ – che operano per soddisfare un interesse del

Milano, 1998, 145; SCOGNAMIGLIO R., voce *Responsabilità per fatto altrui*, in *Noviss. dig. it.*, 1968, XV, 699; TRIMARCHI P., *Rischio e responsabilità oggettiva*, Giuffrè, Milano, 1961, 156 ss.; RUFFOLO U., *La responsabilità vicaria*, Giuffrè, Milano, 1976, 111.

⁴²¹ Sulla ricostruzione dell'istituto in termini di responsabilità oggettiva, v. TRIMARCHI P., cit., 57, secondo cui è sufficiente l'antigiuridicità del fatto, senza che sia necessario rintracciare la colpa; DE MARTINI D., *I fatti produttivi di danno risarcibile*, Cedam, Padova, 1983, 294, per cui non c'è responsabilità nè per fatto altrui né per fatto proprio; MONATERI P.G., *La responsabilità civile*, Utet, Torino, 1998, 3, 978; SCOGNAMIGLIO R., voce *Responsabilità...*, cit., 697; FRANZONI M., *Dei fatti illeciti*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, cit., 1993, 398; GAUDINO L., *La responsabilità dei padroni e dei committenti nella casistica giurisprudenziale*, in *Contr. Impr.*, 1987, 915; VISINTINI G., *Trattato breve della responsabilità civile*, Cedam, Padova, 1999, 661; RODOTA' S., *Il problema della responsabilità civile*, Giuffrè, Milano, 1964, 148 ss.

⁴²² Sulla ricostruzione in termini di *culpa in eligendo o in vigilando*, che fondava la responsabilità del preponente sulla colpa, propria e non altrui, di non aver diligentemente scelto il preposto o di non aver correttamente vigilato sul suo operato: T. Monza 13 settembre 1988, in *Resp. civ. prev.*, 1989, 1200; Cass. 22 marzo 1994, n. 2734; Cass. 26 giugno 2000, n. 8686; Cass. 10 febbraio 1981, n. 826; Cass. 12 novembre 1979, n. 5851; Cass. 29 ottobre 1997, n. 10652. Per una critica a questa impostazione si veda BALI' M., *La responsabilità dei padroni e committenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1989, II, 462; VISINTINI G., cit., 623.

⁴²³ La responsabilità del datore di lavoro sarebbe assimilabile ad una prestazione di garanzia per GALOPPINI A., *Profilo storico dell'art. 2049*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1970, 67; ALPA G., *Responsabilità civile e danno*, Il Mulino, Bologna, 1991, 368; MENGONI L., *Obbligazioni "di risultato" e obbligazioni "di mezzi"*, in *Riv. dir. comm.*, 1954, I, 315, nota

committente-impresa,⁴²⁴ il quale, sia pure direttamente incolpevole, risponde sulla base del principio “*cuius commoda eius incomoda*”, assumendosi la responsabilità degli effetti pregiudizievoli della propria attività.⁴²⁵ Da questo punto di vista, si può pensare che le pesanti conseguenze economiche derivanti dalla norma possano fungere da incentivo per l’impresa a pretendere dai propri dipendenti una condotta non solo diligente, ma anche responsabile, nel senso eventualmente precisato dai codici di condotta.

Infine va considerata una ulteriore ipotesi che consente la penetrazione delle clausole dei codici di condotta all’interno del regolamento contrattuale, valevole non

32. Per una critica a questa impostazione v. FORCHIELLI P., *Responsabilità civile*, Cedam, Padova, 1983, 75; RUFFOLO U., cit., 48.

⁴²⁴ In questo senso, CHIRONI G.P., *La colpa nel diritto civile odierno*, Utet, Torino, ed. VII, 1903, I, 370; SCOGNAMIGLIO R., voce *Responsabilità...*, cit., 697; SANTORO PASSARELLI F., *Responsabilità...*, cit., 330, che sostiene che l’interesse del preponente sia desumibile dalla sua volontà, che si esplica già nella semplice richiesta di adempiere ad un commissione; Si v. anche Cass. 27 giugno 2001, n. 14096, in *Giust. civ.*, 2002, 2203 ss.

⁴²⁵ Alcuni autori (per tutti v. BUSNELLI F.D., *Nuove frontiere della responsabilità civile*, in *Jus*, 1976, 41), con argomentazioni condivise dalla giurisprudenza (Cass. pen. 9 luglio 1992, in *Giust. Pen.*, 1993, II, 240; Cass. pen. 27 aprile 1992, in *Riv. pen.*, 1993, 289; C.App. Milano 20 febbraio 1981, in *Giur. merito*, 1983, 416; P.Terni 17 luglio 1998, in *Rass. giur. Umbra*, 1999, 451; C. App. Milano 28 dicembre 1984, *Banca, borsa tit. cred.*, 1986, II,185; Cass. 9 luglio 1998, n. 6691, *Danno e resp.*, 1998, 1050; *contra* Cass., 25 giugno 1994, n. 6125, in *Riv. it. dir. lav.*, 1995, II, 837) sostengono che l’attività del singolo dipendente debba ritenersi dissolta negli ingranaggi dell’impresa, o che il preponente si appropri di tale attività (BIANCA M., *Diritto civile, La responsabilità*, Giuffrè, Milano, 1994, V, 731). Cfr. VISINTINI G., cit., 621, che giustifica il fondamento della responsabilità in esame, sostenendo che, se la responsabilità dell’imprenditore per il fatto dannoso commesso dai suoi collaboratori non fosse prevista, si consentirebbe l’esercizio di attività produttive non solo disutili per la società a causa delle diseconomie esterne provocate da queste a danno di terzi, ma anche in contrasto con il principio di utilità sociale di cui all’art. 41 Cost.

per la generalità degli *stakeholders* passivi, ma solo con riferimento ai prestatori di lavoro subordinato: ci si riferisce al caso in cui il codice di condotta sia stato concordato con la controparte sindacale, di tal ch  appare “difficile negargli la natura di un vero e proprio contratto collettivo”.⁴²⁶

Quanto al ruolo attivo assunto dai prestatori di lavoro subordinato, e cio  con riferimento ai doveri di comportamento che ad essi   richiesto di osservare, pu  senza dubbio sostenersi che le norme di condotta – in quanto miranti a individuare il corretto adempimento della prestazione lavorativa – costituiscano un obbligo del lavoratore accessorio all’obbligazione principale e abbiano quindi efficacia contrattuale, sia pure diversi siano i modi attraverso cui esse accedono al contratto.⁴²⁷

Innanzitutto   possibile che nello stesso contratto di lavoro sia inserita una apposita clausola che impegni il lavoratore all’osservanza delle norme di condotta.   questa l’ipotesi pi  semplice e anche pi  frequente: nella maggior parte dei codici non a caso, ai codici di condotta, sono allegati dei moduli di adesione.

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

⁴²⁶ FERRARESI M., cit.; SALERNO F., cit., 152-155.

⁴²⁷ Sugli obblighi del prestatore di lavoro cfr. VISCOMI A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, Torino, 1997 e anche «*Quell’agile ritmo che l’azienda si aspetta*»: *qualit  totale e diligenza del lavoratore*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, n. 2, 23 ss.; ENRICO C., *Il lavoro nell’impresa e l’obbligo di fedelt *, in *Contr. impr.*, 1998, 711 ss.; ICHINO P., *Diritto alla riservatezza e diritto al segreto nel rapporto di lavoro: la disciplina giuridica della circolazione delle informazioni nell’impresa*, Giuffr , Milano, 1986; RUSCIANO M., *La diligenza del prestatore di lavoro*, in *Studium iuris*, 2000, 656 ss.; ZOLI C., *Inadempimento e responsabilit  per colpa del prestatore di lavoro*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1983, 1269 ss.; MANCINI F., *La responsabilit  contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffr , Milano, 1957.

modalità di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro.⁴²⁸ Anche in tal caso, infatti, residuerebbe in capo al lavoratore un obbligo a eseguire la prestazione con la diligenza richiesta in via generale dall'art. 1175 c.c., dal quale, come si è già visto al § 4, scaturisce una obbligazione di corretto comportamento nell'esercizio dei propri diritti e nell'adempimento dei propri doveri.⁴²⁹ Da questo punto di vista non vi è peraltro dubbio che, *ex art. 4 Cost.*, il lavoro costituisca al contempo sia un diritto che un dovere del lavoratore.⁴³⁰ Ai sensi dell'art. 2104 c.c., inoltre, la diligenza richiesta al lavoratore va collegata anche "all'interesse dell'impresa"; parametro che può ben essere inteso in senso ampio e corrispondere tanto all'interesse economico, quanto all'interesse a che non sia danneggiata, all'esterno, la immagine di impresa affidabile e responsabile.

⁴²⁸ PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione*, cit., nonché *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffrè, Milano, 1992 e anche *Il potere direttivo dell'imprenditore. Funzioni e limiti*, in *Lav. dir.*, 2002, 397 ss.; PERULLI A., ENRICO C., *Evoluzione del potere direttivo nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1977; PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966; FERGOLA P., *I poteri del datore di lavoro nell'amministrazione del rapporto*, in *Lav. dir.*, 1990, 463 ss.; FERRARO G., *Autonomia e poteri nel diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1992; SPAGNUOLO VIGORITA L., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1997; ZOLI C., *Subordinazione e poteri dell'imprenditore tra organizzazione, contratto e contropotere*, in *Lav. dir.*, 1997, 241 ss.

⁴²⁹ DI MAJO A., *Sub art. 1173*, cit., 528.

⁴³⁰ Sul diritto al lavoro nella Costituzione cfr. MORTATI C., *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1954, I, 149; SMURAGLIA C., *La Costituzione ed il sistema del diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1958; NATOLI U., *Limiti costituzionali all'autonomia privata nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1955; come anche ROMAGNOLI U., *Sub art. 3*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1975, 162 ss. e MANCINI F., *Sub art. 4*, *ivi*, 1975, 199 ss.; SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Giuffrè, Milano, 1978. Cfr. anche D'ANTONA M., *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, in *Riv. giur. lav.*, 1999, n. 3, suppl., 22 ss.; CAVALLARO L., *Costituzione e diritto al lavoro. Un'interpretazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, I, 227 ss.

Anche nella (remota) ipotesi in cui il lavoratore non abbia reso esplicitamente il suo consenso all'osservanza del codice, dunque, egli rimarrebbe comunque ad esse vincolato per via del potere riconosciuto dalla legge al datore di lavoro, il quale, "nell'esercizio della sua funzione organizzativa, può dettare tanto disposizioni per l'esecuzione del lavoro – di modo che la prestazione risulti efficace rispetto alle esigenze aziendali – tanto disposizioni per la disciplina del lavoro – dettate per garantire un'ordinata convivenza, sotto i più vari profili".⁴³¹

Del resto è proprio in termini di modalità di espressione dell'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro⁴³² che è stato ricostruito quello che rappresenta l'antecedente storico del codice di condotta, vale a dire il regolamento aziendale.⁴³³

Nonostante il cambio di denominazione, i due documenti differiscono tra loro per aspetti meramente marginali, riconducibili essenzialmente alla origine e alla destinazione necessariamente interna del regolamento aziendale – laddove, come si è visto, i codici di condotta possono provenire anche da fonti esterne e rivolgersi a destinatari diversi dai prestatori di lavoro subordinato – e al suo contenuto meno sofisticato e "accattivante".⁴³⁴

Per il resto essi sono invece assimilabili, perseguendo entrambi, nella parte dedicata ai lavoratori impiegati nell'impresa, il medesimo intento di migliorare le

⁴³¹ PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione*, cit.

⁴³² Per riferimenti dottrinali e giurisprudenziali sul fondamento contrattuale vincolante del regolamento d'impresa, v. INNOCENZI L., *Natura del regolamento d'impresa* (nota a Cass. 27 maggio 1996, n. 4870), in *Dir. lav.*, 1997, II, 357-358; GALLI G., voce *Regolamento d'impresa*, in *Enc. Giur. Treccani*, 1991; CARULLO V., voce *Regolamento interno d'impresa*, in *Noviss. dig. it.*, 1968, 345.

⁴³³ Così MONTUSCHI L., *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, cit., 413 ss.; BARBERA M., *Dopo Amsterdam. I nuovi confini del diritto sociale comunitario*, Brescia, Promodis, 2000, 25; MONEA A., *Il codice etico e la sua rilevanza giuridica*, *Dir. prat. lav.*, 1994, 40, 2720; CARULLO V., *Il regolamento interno d'impresa*, cit., 1956.

⁴³⁴ MONTUSCHI L., *Regolamenti aziendali ...*, cit.

garanzie già esistenti a loro favore e, al contempo, di dettare regole per la disciplina e l'organizzazione del lavoro. Non può neppure dirsi, per differenziare i due documenti, che il codice di condotta sia, esso solo, rispondente alle esigenze della società postindustriale: sebbene sia vero che il tema abbia assunto una maggiore pregnanza a seguito dell'espansione e dell'intensificazione delle relazioni commerciali a livello mondiale e dei già riferiti fenomeni di decentramento produttivo nei paesi in via di sviluppo – con i connessi risvolti in termini di sfruttamento umano e ambientale, al fine di ridurre il costo del lavoro – non vi è dubbio che “la responsabilità sociale delle imprese è un tema vecchio quanto la questione sociale che segue la nascita del sistema capitalistico”.⁴³⁵ Infatti, “fin dalla rivoluzione industriale si pone l'urgenza della tutela di condizioni minime di dignità e di sicurezza per i lavoratori e si registra la profonda incidenza della fabbrica sull'ambiente naturale”.⁴³⁶

Del resto, la problematica principale posta dalla dottrina con riferimento al regolamento d'azienda e relativa a una sua possibile assimilazione al codice disciplinare, si pone anche con riguardo ai codici di condotta, se non altro per via del fatto che spesso questi ultimi prevedono di sanzionare il comportamento difforme del lavoratore rispetto alle regole ivi previste *ex art.* 2106 c.c.

A ben vedere, in effetti, i due codici risultano per molti aspetti sovrapponibili. In particolare, entrambi, attribuendo il significato di valore o di disvalore a determinati comportamenti, definiscono i doveri del lavoratore; e pure entrambi, come detto, esprimono la preminenza attribuita dal contratto al datore di lavoro,⁴³⁷ il quale può

⁴³⁵ FERRARESI M., cit.

⁴³⁶ Ibidem.

⁴³⁷ MONTUSCHI L., *Potere disciplinare e rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1973, 16-19 e *Sanzioni disciplinari*, in *Dig. disc. priv. sez. comm.*, Utet, Torino, 1996, 153 ss. Cfr. anche PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, cit., 272, nonché i contributi raccolti in *Il potere disciplinare*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, n. 9; MAINARDI S., *Il potere disciplinare, lavoro privato e pubblico*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Il Codice Civile Commentario*, Giuffrè, Milano, 2002.

sanzionare anche i comportamenti dei lavoratori che “pur se irrilevanti secondo i principi comuni (1445 c.c.), in quanto non turbano sensibilmente l’equilibrio contrattuale, sempre assumono rilevanza nella sfera dell’impresa, in quanto turbano l’ordine dell’organizzazione”.⁴³⁸

Per altro verso, tuttavia – pur tralasciando il fatto che il codice disciplinare è applicabile solo ai lavoratori subordinati impiegati nell’impresa, laddove invece il codice etico ha contenuto più ampio e prevede sanzioni anche a carico degli altri *stakeholders*; problematica comunque risolvibile facendo riferimento ai codici di condotta come a un insieme di contratti collegati, a ciascuno dei quali è applicabile la sanzione connessa alla violazione del vincolo obbligatorio – vanno notate anche alcune divergenze di non poco momento tra i due codici.

Si può notare, anzitutto, che in nessun caso i codici di cui si parla richiamano l’art. 7 St. lav.: e in effetti i codici di condotta sono portati a conoscenza dei lavoratori non tramite affissione in luogo accessibile a tutti, ma con altri mezzi (generalmente la comunicazione personale), non idonei a integrarne gli estremi.⁴³⁹

Inoltre, nei codici di condotta la scelta della sanzione è riservata alla discrezionalità del datore di lavoro – laddove nel codice disciplinare è prevista l’osservanza di “quanto stabilito da accordi e contratti collettivi” – il quale può anche crearla *ex post* e anche, evidentemente, non osservando il criterio di proporzionalità, né le altre garanzie procedurali previste a pena di nullità dal citato art. 7. Tuttavia,

⁴³⁸ MONTUSCHI L., *Potere disciplinare e rapporto di lavoro privato*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, 9, 24.

⁴³⁹ Sulle modalità di divulgazione si v. cap. 3, § 1. V., sull’esclusione della legittimità di ogni altro mezzo equipollente all’affissione, Cass. S.U. 5 febbraio 1988, n. 1208, in *Dir. lav.*, 1988, II, 459. Cfr. Cass. 13 giugno 1987, n. 5222 e Cass. 19 febbraio 1987, n. 1800, in *Giur. it.*, 1987, I, 1, 1976, che qualificano la pubblicità mediante affissione “un onere dell’imprenditore per il legittimo esercizio del potere disciplinare (...) il cui mancato adempimento determina la nullità assoluta della sanzione irrogata (...) non sanabile con la prova dell’effettiva conoscenza acquisita dal lavoratore *aliunde*. *Contra* Cass. 7 febbraio 1987, n. 1314, in *Riv. it. dir. lav.*, 1987, II, 774.

poiché è chiaro che un fatto può costituire illecito disciplinare solo se espressamente previsto come tale, ⁴⁴⁰ risulta evidente che una siffatta modalità di esercizio del potere sanzionatorio, operando in senso peggiorativo rispetto a quanto previsto dalla legge, debba considerarsi affetta da nullità e, pertanto, il richiamo che i codici di condotta normalmente fanno all'art. 2016 c.c. debba intendersi esteso implicitamente anche all'art. 7 St. lav.

⁴⁴⁰ MONTUSCHI L., *Potere disciplinare e rapporto di lavoro privato*, cit.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

A.A.VV., *Etica ed economia. Riflessioni dal versante dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998.

AA.VV., *Dispensa per il corso aziendale di Economia e Commercio*, Cafoscarina, Venezia, 1999.

AA.VV., *Etica & Società*, in *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, sul sito internet <http://www.ermes.it/sinergie/art2.html>.

AA.VV., *Etica ed economia*, La Stampa, Torino, 1990.

AA.VV., *Il potere disciplinare*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, n. 9.

AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale d'impresa: esperienze e prospettive negli Stati Uniti e in Europa*, F. Angeli, Milano, 1981.

AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993, I.

ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston Publishing Company, VA, 1976.

AIROLDI G. (a cura di), *La responsabilità delle imprese e i sistemi di controllo interno ed esterno*, in *Etica degli affari*, 2002, 2, suppl.

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

ALCARO F., *Promessa del fatto del terzo*, in *Enc. dir.*, 1998, 70.

ALESSI C., *Il potere disciplinare nel pubblico impiego riformato*, in *Riv. giur. lav.*, 1994, I, 492.

ALLEGRETTI U., *Costituzione italiana, Europa, globalizzazione*, in *Dem. e dir.*, 2004, 7.

ALPA G., *Autodisciplina e codice di condotta*, in ZATTI P. (a cura di), cit., 74.

ALPA G., *Responsabilità civile e danno*, Il Mulino, Bologna, 1991.

AMATUCCI F., *Il Commercio Equo e Solidale*, Etas Libri, Milano, 1997.

AMOROSO B., *L'apartheid globale: globalizzazione, marginalizzazione economica, destabilizzazione politica*, Roma Lavoro, 1999.

-
- ANDREANI, *Dal diritto dell'impresa ai doveri dell'imprenditore*, in *Dir. e econ.*, 1994, 45.
- ANSOFF H., *La strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1984.
- ANTISERI D., *Etica della solidarietà ed economia di mercato*, Borla, Roma, 1994.
- ARCHIBUGI D., IMPERATORI G., *Economia globale e innovazioni*, Donzelli, Roma, 1997.
- AUCI B., *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 280.
- AUTUNES R., *Addio al lavoro? Metamorfosi del mondo del lavoro nell'età della globalizzazione*, BFS, Pisa, 2002.
- AZZONE G., BERTELE' U., NOCI G., *L'ambiente come vantaggio competitivo: un'opportunità per le imprese*, Etas Libri, Milano, 1997.
- BAGLIONI G., *La partecipazione nel tempo della globalizzazione*, Cesos, Roma, 1999.
- BALI' M., *L'esercizio delle incombenze quale limite alla responsabilità dei padroni e dei committenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, II, 339.
- BALI' M., *La responsabilità dei padroni e committenti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1989, II, 462.
- BANO F., *Diritto del lavoro e nuove tecniche di regolazione: il soft law*, in *Lav. Dir.*, 2003, 1, 52.
- BARBERA M., *Dopo Amsterdam. I nuovi confini del diritto sociale comunitario*, Promodis, Brescia, 2000.
- BAUMAN Z., *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- BAUMAN Z., *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2000.
- BECK U., *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Bari, 2000.
- BECK U., *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino, 2000.
- BEGO F., *Perché dico sì al Bilancio Sociale*, in www.bilanciosociale.it.
- BENSON G.C.S., *Codes of Ethics*, in *Journal of Business Ethics*, 1989, 8.
- BENSON G.C.S., *I codici etici*, in *Etica degli affari*, 1993, 6, suppl.

BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale. Introduzione e funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.

BERTOLINI S., *Le condizioni di efficacia del codice di comportamento delle imprese*, ISVI, Milano, 7 ottobre 1996.

BETTI E., *La metodologia interpretativa e la certezza del diritto*, Università degli Studi del Molise, 2002.

BIANCA M., *Diritto civile. Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2000.

BIANCA M., *Diritto civile. La responsabilità*, Giuffrè, Milano, 1994.

BICCIATO F. (a cura di), *Finanza etica e impresa sociale. I valori come fattori competitivi*, Il Mulino, Bologna, 2000.

BIRINDELLI G., BRUNO E., TARABELLA A., *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*, F. Angeli, Milano, 2002.

BIRINDELLI G., TARABELLA A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, F. Angeli, Milano, 2001.

BISCOTTINI G., *Il diritto delle Organizzazioni Internazionali. La teoria delle Organizzazioni*, Cedam, Padova, 1981.

BLANPAIN R., *Criteri-guida per le imprese multinazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 516.

BLENGINO C., *I programmi di social labelling ed il commercio internazionale: implicazioni giuridiche*, in *Il diritto dell'economia*, 2001.

BOUNINE J., DALLE F. *La coscienza sociale dell'impresa*, Isedi, Milano, 1976.

BRANCA G., *Le promesse unilaterali*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1959, 396.

BRANCA G., *Promessa al pubblico*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1959, 428.

BRONZINI G., *Dall'“habeas corpus” all'“habeas mentem”*. *Soft law e autoregolazione nel lavoro postfordista*, in *Dem. dir.*, 1996, 1, 224.

-
- BUSNELLI F.D., *Nuove frontiere della responsabilità civile*, in *Jus*, 1976, 41.
- BUTERA F., CATINO M., *L'impresa eccellente socialmente capace*, in www.netmanager.it.
- CALOIA A., *L'imprenditore sociale*, Piemme, Casale Monferrato, 1995.
- CAMENISH P.F., *Business Ethics: On Getting to the Hearth of the Matter*, in JONES D.J. (a cura di), *Business, Religion, and Ethics. Inquiry and Encounter*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982, 202.
- CANEPA P., *Voce Dichiarazione d'intenti*, in *Dig. disc. priv. sez. civ.*, Utet, Torino, 1989, 329.
- CAPRARI P., *La responsabilità sociale dell'impresa come obiettivo strategico di sviluppo sostenibile e competizione*, in <http://www.unicz.it/lavoro/NOVITA.htm>.
- CARANZA M., *Appunti dalle lezioni di economia politica. Microeconomia*, Bozzi Editore, Genova, 1993.
- CAROLI M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, F. Angeli, Milano, 2000.
- CARR A.Z., *Is Business Bluffing Ethical?*, in *Harvard Business Review*, 1968, 148.
- CARRESI F., *Il contratto*, in CICU A., MESSINEO F. (diretto da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1984, 754.
- CARRIERO G., *Le fonti negoziali del diritto nel settore bancario e finanziario*, in *Foro It.*, 2000, V, 88.
- CARULLO V., *Il regolamento interno d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1956.
- CARULLO V., voce *Regolamento interno d'impresa*, in *Noviss. dig. it.*, 1968, 345.
- CARUSO B., *Gli esiti della globalizzazione: disintegrazione o trasformazione del diritto del lavoro?*, in SCARPONI S. (a cura di), cit., 217.
- CARUSO B., *Il diritto del lavoro tra hard law e soft law: nuove funzioni e nuove tecniche normative*, in *Labour web*, www.unict.it, n. 78/2005.
- CASCIO S.O., ARGIROFFI C., *Contratti misti e contratti collegati*, in *Enc. giur. Treccani*, 1988, 1321.

CASSANDRO P.E., *Il profitto dell'impresa mezzo e non fine*, in *Dirigenti Industria*, Egea, Milano, 1969, 11.

CASTELVETRI L., *Correttezza e buona fede nella giurisprudenza del lavoro. Diffidenza e proposte dottrinali*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, 2, 237.

CASTELVETRI L., *Ma l'uso aziendale esiste?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2000, II, 608.

CASTELVETRI L., *Una nuova prospettiva teorica per gli usi aziendali*, in *Arg. dir. lav.*, 1997, 161.

CATTURI G., *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1971, 6, 1819.

CATTURI G., *Lezioni di Economia Aziendale. L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*, Cedam, Padova, 1984.

CATTURI G., *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989.

CAVALLARO L., *Costituzione e diritto al lavoro. Un'interpretazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, I, 227.

CECCHINI A., *La promessa del fatto del terzo*, in *Riv. dir. civ.*, 1999, I, 563.

CELE (Centre for Ethics Law & Economics), *Progetto Q-RES: la Qualità della Responsabilità Etico-Sociale d'impresa*, in www.biblio.liuc.it/biblio/liucpap/pdf/95.pdf.

CHERUBINI M.C., *La promessa del fatto del terzo*, Giuffrè, Milano, 1992.

CHIAPPERO G., *La responsabilità sociale d'impresa*, Relazione al Convegno *La responsabilità sociale d'impresa*, Torino, 22 maggio 2002.

CHIASSONI P., *Il fascino discreto della common law*, in BESSONE M., SILVESTRI E., TARUFFO M. (a cura di), *I metodi della giustizia civile*, Cedam, Padova, 2000, 9.

CHIESI A.M., MARTINELLI A., PELLEGATTA M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale di impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.

CHIRONI G.P., *La colpa nel diritto civile odierno*, Utet, Torino, 1903.

CIAN G., *Forma solenne e interpretazione del negozio*, Cedam, Padova, 1969.

CLARIZIA R., *Contratti innominati*, in *Enc. giur. Treccani*, 1988, 1234.

CLARKSON M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, 2000, 20, 1 (tr. it. di MARTINELLI A., *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 406).

CNEL, *Documenti, forze sociali e codici etici*, 1995.

CODA V., *Codici etici e cultura di mercato*, Relazione presentata al *Workshop ISVI* del 5 novembre 1993, su *Codici etici e cultura di mercato*.

CODA V., *Codici etici e liberazione dell'economia*, Relazione presentata al *Workshop ISVI* del 5 novembre 1993, su *Codici etici e cultura di mercato*.

CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.

CODA V., *I dilemmi di etica d'impresa: problemi mal posti*, in *Etica degli affari*, 1992, 1.

CODA V., *Il problema della valutazione della strategia*, in *Economia e Management*, 1990, 12, 12.

CODA V., *Il rapporto tra impresa e lavoro: prospettive di evoluzione*, in *Etica degli affari*, 1991, 4.

CODA V., *Impatti ambientali e potenzialità di crescita imprenditoriale*, in *Sviluppo e organizzazione*, 1981, 68.

CODA V., *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino, 1988.

CODA V., *Le grandi imprese di fronte ai fenomeni di corruzione internazionale nel mercato mondiale dell'ingegneria*, in *Etica degli affari*, 1995, 43.

CODA V., *Valore dello sviluppo e qualità del management*, in *Etica degli affari*, 1991, 1.

CODA V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 1985, 2, 29.

Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2002.

-
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001.
- CONFORTI B., *Diritto Internazionale*, Esi, Napoli, 1999.
- CONGER J. A., KANUNGO R.N., *Altruismo e mondo degli affari*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1995, 151.
- COSTANZA M., *Della condizione del contratto*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1997, 8.
- COSTANZA M., *Il contratto atipico*, Giuffrè, Milano, 1981.
- CRISAFULLI V., *Lezioni di diritto costituzionale*, Cedam, Padova, 1993, I.
- D'ANGELO A., *Le promesse unilaterali*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Il Codice Civile Commentario. Artt. 1987-1991*, Giuffrè, Milano, 1996, 322.
- D'ANTONA M., *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, in *Riv. giur. lav.*, 1999, 3, 22.
- DALLE F., BOUNINE J., *La coscienza sociale dell'impresa*, Isedi, Milano, 1976.
- DAVIDSON P.A., *Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU*, in *Columbia Journal of European Law*, 2002, 542.
- DE CUPIS A., *Il danno: teoria generale della responsabilità civile*, Giuffrè, Milano, 1979.
- DE GEORGE R., *Etica degli affari: le opportunità e le sfide*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1994, 2.
- DE GEORGE R., *L'Etica degli affari di fronte al futuro*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1993, 4.
- DE LUCA TAMAJO R., *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, Napoli, 1976.
- DE MARTINI D., *I fatti produttivi di danno risarcibile*, Cedam, Padova, 1983.
- DEL PUNTA R., *Responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro*, in <http://www.unicz.it/lavoro/RICERCAMISCELLANEA.htm>.
- DEL PUNTA R., *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 151.

-
- DEL PUNTA, *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2001, 3.
- DELFINO M., *Il diritto del lavoro comunitario e italiano fra inderogabilità e soft law*, in *Dir. lav. merc.*, 2003, 653.
- DELFINO M., *Relazione tenuta al Seminario su L'inderogabilità nel nuovo diritto del lavoro*, Pontignano (SI), 11 e 12 ottobre 2002.
- DELLA ROCCA P., *Globalizzazione oggi. Il principio di dignità della persona umana nella società globalizzata*, in *Dem. e dir.*, 2004, 195.
- DEMATTE' C., *Interpretare e vivere la complessità*, in *Economia e Management*, 1990, 15, 5.
- DEMATTE' C., *Proprietà e management: un problema sempre aperto*, in *Economia e Management*, 1988, 15, 5.
- DI MAJO A., *Sub art. 1173*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1959, 528.
- DI STEFANO M., *Origini e funzione del soft law in diritto internazionale*, in *Lav. dir.*, 2003, 3, 17.
- DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.
- DI TULLIO P., *Sub art. 2598 cod. civ.*, in MARCHETTI P., UBERTAZZI L.C. (diretto da), *Commentario breve al diritto della concorrenza*, Cedam, Padova, 1997, 535.
- DI TURI G., *Globalizzazione dell'economia e diritti fondamentali in materia di lavoro*, in *Riv. dir. it.*, 2000, 113.
- DONALDSON T., PRESTON L.E., *Stakeholder aziendali*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 1995, 152.
- ENRICO C., *Il lavoro nell'impresa e l'obbligo di fedeltà*, in *Contr. impr.*, 1998, 711.
- EPSTEIN E., *Dimensions of Corporate Power*, in *California Management Review*, 1974, 46.

EPSTEIN E., *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, in *California Management Review*, 1987, 3, 104.

ESPOSITO M., *Fonti del lavoro pubblico e assetto normativo della responsabilità disciplinare*, Relazione tenuta al convegno su *Immagini contemporanee delle fonti del diritto fra memorie storiche e scenari futuri*, Pisa, 1-2-3 marzo 2001.

FABBRICIANI L., *Partecipazione umana e competitività aziendale*, Sperling&Kupfer, Milano, 1995.

FERGOLA P., *I poteri del datore di lavoro nell'amministrazione del rapporto*, in *Lav. dir.*, 1990, 463.

FERRARESE M.R., *Globalizzazione oggi. Lo stato di eccezione nella globalizzazione*, in *Dem. e dir.*, 2004, 145.

FERRARESE M.R., GALGANO F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, in *Contr. impr.*, 2005, 431.

FERRARESE M.R., *Globalizzazione e nuovi percorsi delle istituzioni*, in SCARPONI S. (a cura di), cit., 25.

FERRARESE M.R., *Il diritto al presente. Globalizzazione e tempo delle istituzioni*, Il Mulino, Bologna, 2002.

FERRARESE M.R., *Le istituzioni della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2000.

FERRARESE M.R., *Mercati e globalizzazione. Gli incerti cammini del diritto*, in *Pol. dir.*, 1998, 410.

FERRARESI M., *Responsabilità sociale delle imprese: il ruolo del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, 2, 391.

FERRARIO M., *Una formazione all'etica: benvenuta, purchè...*, in *L'impresa*, 1988, 4, 157.

FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.

FERRARO G., *Autonomia e poteri nel diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1992.

FERRARO G., *Ordinamento, ruolo del sindacato, dinamica contrattuale di tutela*, Cedam, Padova, 1981.

FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

FERRI G.B., *Causa e tipo nella teoria del negozio giuridico*, Giuffrè, Milano, 1966.

FIOCCA R., *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano, 1994.

FIOCCA R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa. La comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Egea, Milano, 1993.

FORCHIELLI P., *Responsabilità civile*, Cedam, Padova, 1983.

FOSSATI D., *Analisi sulla responsabilità sociale delle imprese*, Relazione al convegno su *La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle P.A.*, Genova, 10 giugno 2003, pubblicata sul sito <http://csr.dima.unige.it>.

FRANZONI M., *Dei fatti illeciti*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1993, 398.

FREDERICK W.C., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Press, Greenwich, 1987.

FREEMAN R.E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman, 1984, (tr. it. di MARTINELLI A., *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, cit., 405).

FRIEDMAN M., *Capitalismo e libertà*, Studio Tesi, Pordenone, 1987.

FRIEDMAN M., *The Social Responsibilities Of Business Is to Increase Its Profits*, in *The New York Magazine*, 13 settembre 1970, 33.

GABROVECH MEI O., *Business ethics e codici etici*, in *Riv. Dott. Commercialisti*, 1990, 765.

GABROVECH MEI O., *Economia, etica e valori d'impresa*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, cit., 672.

GALGANO F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, in *Contr. impr.*, 2005, 431.

-
- GALGANO F., *Regolamenti contrattuali e pene private*, in *Contr. impr.*, 2001, 509.
- GALLI G., voce *Regolamento d'impresa*, in *Enc. giur. Treccani*, 1991, 1429.
- GALLINO L., *Globalizzazione e diritto del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2000.
- GALLINO L., *Globalizzazione e disuguaglianza*, Laterza, Roma-Bari, 2001.
- GALLINO L., *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari, 2001.
- GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- GALOPPINI A., *Profilo storico dell'art. 2049*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1970, 67.
- GANDI S., *Usi aziendali: prime conferme al revirement della Cassazione*, in *Orient. giur. lav.*, 2000, 77.
- GAUDINO L., *La responsabilità dei padroni e dei committenti nella casistica giurisprudenziale*, in *Contr. impr.*, 1987, 915.
- GENOVESE A., *Usi negoziali e interpretativi*, in *Enc. giur. Treccani*, 1999, 1876.
- GHERA E., *Le c.d. clausole sociali: evoluzione di un modello di politica legislativa*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, 2, 133.
- GIANOLA A., *Verso il riconoscimento della promessa atipica, informale, gratuita ma interessata*, in *Giur. it.*, 1995, I, 1, 1920.
- GIARDINA A., *Armonia interna e disarmonia internazionale delle decisioni*, in *Riv. arb.*, 1992, 796.
- GIARDINA A., *Norme imperative ed arbitrato internazionale*, in *Riv. arb.*, 1992, 784.
- GIUGNI G., *Giuridificazione e deregolazione nel diritto del lavoro italiano*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1986, 329.
- Global Reporting Initiative, *Sustainability reporting guidelines on economic, environmental and social performance*, Boston, giugno 2000, in www.globalreporting.org.
- GOLDMAN A., *Etica degli affari: profitti, utilità, diritti morali*, in *Etica degli affari*, 1989, 1, 30.

GOTTARDI D., *L'evoluzione del diritto del lavoro e la csr in italia e in europa*, in <http://www.unicz.it/lavoro/RICERCAMISCELLANEA.htm>.

GRANDINETTI R., RULLANI E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia scientifica, Roma, 1996.

GRANDORI A., *Altruismo di successo: paradosso o nuova sintesi?*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1995, 55.

GRANDORI A., *Modelli pluralistici dell'impresa: una questione morale?*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1995, 152.

GRAY R., *Accounting & Accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall International, Londra, 1996.

GREBLO E., *A misura del mondo: globalizzazione, democrazia e diritti*, Il Mulino, Bologna, 2004.

GUARRIELLO F., LEONARDI S. (a cura di), *Globalizzazione e relazioni industriali*, Ediesse, Roma, 2003.

GULOTTA C., *Le relazioni industriali nelle imprese multinazionali*, Giuffrè, Milano, 2002.

HENDERSON D., *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, IEA, London, 2001.

HEPPLE B., *Diritto del lavoro, diseguaglianza e commercio globale*, in *Dir. lav. relaz. ind.*, 2001, 29.

HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

HIRSCH F., *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano, 2001.

HOFFMAN M., *L'Etica degli affari negli Stati Uniti, passato e futuro*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1998, 2.

ICHINO P., *Diritto alla riservatezza e diritto al segreto nel rapporto di lavoro: la disciplina giuridica della circolazione delle informazioni nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.

-
- ICHINO P., *Il dialogo tra economia e lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2001, I, 197.
- ICHINO P., *Il lavoro e il mercato*, Mondadori, Milano, 1996.
- ICHINO P., *La disciplina della segmentazione del processo produttivo*, in AA.VV., *Diritto del lavoro e nuove forme di decentramento produttivo*, Giuffrè, Milano, 2000, 3.
- INNOCENZI L., *Natura del regolamento d'impresa*, in *Dir. lav.*, 1997, II, 357.
- IRTI N., *Le categorie giuridiche della globalizzazione*, in *Riv. dir. civ.*, 2002, I, 625.
- KENNER J., *Il Capitolo sull'Occupazione del Trattato di Amsterdam e le politiche della terza via: quali prospettive per la soft-law?*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 4, 415.
- KLEIN N., *No logo*, Baldini&Castoldi, Milano, 2000.
- LA PERGOLA A., *Costituzione e adattamento interno all'ordinamento internazionale*, Giuffrè, Milano, 1961.
- LA SPINA A., MAJONE G., *Lo Stato regolatore*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- LAFAY G., *Capire la globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- LAGO U., *Etica d'impresa e codici etici*, in *Aggiornamenti sociali*, 1994, 12.
- LAGO U., *I codici etici nella gestione aziendale. L'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.
- LAGO U., *L'etica nella gestione dell'impresa*, in *Economia e management*, 1995, 3.
- LANGLOIS C.C., SCHLEGELMILCH B.B., *Do Corporate Codes of Ethics reflect National Character? Evidence from Europe and United States*, in *Journal of International Business Studies*, 1990, 21, 4.
- LIEBMAN S., *Individuale e collettivo nel rapporto di lavoro: il problema degli «usi aziendali» nella giurisprudenza di Cassazione*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, 141.
- LOI P., *L'analisi economica del diritto e il diritto del lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1999, 573.

LUNARDON F., MAGNANI M., TOSI P., *Diritto del lavoro. Sindacati, contratti e conflitto collettivo. Casi e materiali*, Giappichelli, Torino, 2003.

LYON-CAEN G., *Permanenza e rinnovamento del diritto del lavoro in una economia globalizzata*, in *Lav. dir.*, 2004, 257.

MAGATTI M., *L'impresa della responsabilità. Linee per la ricerca. Invito ad assolvere un vizio*, in MAGATTI M., MONACI M. (a cura di), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999, 39.

MAINARDI S., *Il potere disciplinare, lavoro privato e pubblico*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Codice Civile Commentario*, Giuffrè, Milano, 2002.

MAJELLO U., *Contratto a favore del terzo*, in *Dig. disc. priv. sez. comm.*, Utet Torino, 1989, 235.

MALAVASI A., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. cooperazione*, 2000, 156.

MANATI G., *La centralità dell'etica dell'impresa*, in *Sistemi e Impresa*, 1999, 9.

MANCINI F., *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1957.

MANCINI G.F., *Sub art. 4*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1975, 199.

MARIUCCI L., *Relazione al Convegno Diritti civili, diritti sociali: il futuro del lavoro in Europa*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), 4 e 5 ottobre 2002, dattiloscritto.

MARRA A., *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo*, F. Angeli, Milano, 2002.

MARRELLA F., *La repressione della corruzione: i codici etici e l'arbitrato internazionale*, Relazione tenuta in occasione del convegno di Jesi, 12-13 aprile, 2002.

MARZIANTONIO R., *Il processo di gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile: lo stato dell'arte della nuova cultura d'impresa*, Relazione presentata al Convegno organizzato dall'Università di Pisa su *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*, Lucca, 5 luglio 2002.

-
- MARZIANTONIO R., MARI L.M., *Il bilancio sociale tra prassi e teoria*, in *G&M Strategia d'Immagine*, 1999, 13.
- MARZOCCHI V., PETRUCCIANI S., *Democrazia e diritti nell'età globale*, Manifesto, Roma, 2004.
- MASCIANDARO D., *Senza valori il mercato resta debole*, in *Il Sole 24 Ore*, Milano, 21 febbraio 2002.
- MATACENA A., *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, Clueb, Bologna, 1984.
- MATACENA A., *La responsabilità sociale: da vincolo a obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, cit., 695.
- MATACENA A., *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, sul sito internet <http://www.dea.unibo.it/italiano/chi-siamo>, 2004.
- MAZZIOTTI F., *Lavoro nella globalizzazione e flessibilità*, in *Critica dir.*, 2001, 191.
- MAZZOTTA O., *Diritto del lavoro e diritto civile. I temi di un dialogo*, Giappichelli, Torino, 1994.
- MCCOY C., *Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, Pitman, 1985, 73.
- MENGONI L., *Obbligazioni "di risultato" e obbligazioni "di mezzi"*, in *Riv. dir. comm.*, 1954, I, 315.
- MEUCCI M., *Vecchi e nuovi orientamenti in tema di usi aziendali*, in *Lav. prev. oggi*, 2001, 11-12, 1485.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia*, 2001.
- MODUGNO F., *Fonti del diritto*, in *Enc. giur. Treccani*, Roma, 1989, 10.
- MOLTENI M. (a cura di), *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane*, Egea, Milano, 1997.
- MOLTENI M. (a cura di), *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale delle Imprese in Italia*, Egea, Milano, 2003.

-
- MOLTENI M. (a cura di), *Valore, strategia, bilancio*, Egea, Milano, 2000.
- MOLTENI M., LUCCHINI M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, F. Angeli, Milano, 2004.
- MOLTENI M., *Nascita e sviluppo di un osservatorio sulla responsabilità sociale delle aziende*, in *Etica degli affari*, 2001, 1.
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2004.
- MONATERI P.G., *La responsabilità civile*, Utet, Torino, 1998, 3.
- MONEA A., *Il codice etico e la sua rilevanza giuridica*, in *Dir. prat. lav.*, 1994, 40, 2720.
- MONEA A., *Il ruolo del regolamento d'impresa nella gestione aziendale*, in *Dir. prat. lav.*, 1994, 17, 1115.
- MONTELLI F., *Impresa e società: dialogo e responsabilità*, in *Impresa e Stato*, 2002, 58.
- MONTUSCHI L. (a cura di), *Ambiente, salute e sicurezza*, Giappichelli, Torino, 1997.
- MONTUSCHI L., *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, F. Angeli, Milano, 1986.
- MONTUSCHI L., *La tutela della salute e la normativa comunitaria: l'esperienza italiana*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, I, 384.
- MONTUSCHI L., *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *Riv. giur. lav.*, 2001, I, 501.
- MONTUSCHI L., *Potere disciplinare e rapporto di lavoro privato*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, 9, 24.
- MONTUSCHI L., *Potere disciplinare e rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1973.
- MONTUSCHI L., *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in *Arg. dir. lav.*, 2001, 413.
- MONTUSCHI L., *Sanzioni disciplinari*, in *Dig. disc. priv. sez. comm.*, Utet, Torino, 1996, 153.

-
- MORO G., PROFUMO A., *Plusvalori. La responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Baldini&Castoldi, 2003.
- MORTATI C., *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1954, I, 149.
- Movimento gocce di giustizia, *Miniguida al consumo critico e al boicottaggio*, La Tortuga, Milano, 2003.
- MUSU I., *Codici etici ed etica di mercato*, Relazione presentata al Workshop ISVI su *Codici etici e cultura di mercato*, Milano, 5 novembre 1993.
- NADALET S., *Diritto del lavoro e diritto della concorrenza: articolazioni possibili. Qualche proposta scomoda in tema di "globalizzazione"*, in *Lav. dir.*, 2002, 99.
- NAPOLI M. (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, V&P, Milano, 2005.
- NATOLI U., *Limiti costituzionali all'autonomia privata nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1955.
- OECD, International Investment and Multinational Enterprises. Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1979.
- OHMAE K., *Il senso della globalizzazione. Prospettive di un nuovo ordine mondiale*, Etas Libri, Milano, 1998.
- ONIDA P., *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1971.
- ONTINI V., *Il bilancio sociale*, sul sito www.eticare.it.
- OPPO G., *Profili dell'interpretazione oggettiva del negozio giuridico*, Il Mulino, Bologna, 1943.
- ORLANDI M., *La responsabilità solidale. Profili delle obbligazioni solidali risarcitorie*, Giuffrè, Milano, 1993.
- PAPINI R., PAVAN A., ZAMAGNI S., *Abitare la società globale: per una globalizzazione sostenibile*, Esi, Napoli, 1997.
- PAROLIN G., *La relazione che accresce il valore*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3.
- PASTORE B., *Soft law, gradi di normatività, teoria delle fonti*, in *Lav. dir.*, 2003, 1, 5.

-
- PEDRAZZI C., *Codici etici e leggi dello Stato*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 1993, 4, 1049.
- PEDRAZZI C., Relazione presentata al Workshop ISVI su *Codici etici e cultura di mercato*, Milano, 5 novembre 1993.
- PERONE G., *Globalizzazione e diritto del lavoro: sfide e possibili risposte*, in *Dir. lav.*, 2002, 389.
- PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966.
- PERSIO M., *Etica e impresa: l'intelligenza morale come forza dinamica*, F. Angeli, Milano, 1999.
- PERULLI A., ENRICO C., *Evoluzione del potere direttivo nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1977.
- PERULLI A., *Diritti sociali e mercato globale*, in *Riv. giur. lav.*, 2000, I, 951.
- PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione. Clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Cedam, Padova, 1999.
- PERULLI A., *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffrè, Milano, 1992.
- PERULLI A., *Il potere direttivo dell'imprenditore. Funzioni e limiti*, in *Lav. dir.*, 2002, 397.
- PERULLI A., *Tecniche di tutela nei fenomeni di esternalizzazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2003, 473.
- PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione. Clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Cedam, Padova, 1999.
- PERULLI A., *La promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2001, 2, 157.
- PETROLATI P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori. La risorsa umana e l'informativa aziendale*, Clueb, Bologna, 1999.
- PIZZORUSSO A., *Delle fonti del diritto*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1959, 363.
- PIZZORUSSO A., *Le fonti del diritto del lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, 1, 15.
- PRESUTTI E., *Etica degli affari come sfida per l'impresa*, in *Etica degli affari*, 1990, 2, 68.

-
- PROSPERETTI U., *La posizione professionale del lavoratore subordinato*, Giuffrè, Milano, 1958.
- RAPPAPORT A. (a cura di), *La strategia del valore: le nuove regole della performance aziendale*, F. Angeli, Milano, 1990.
- RESCIGNO P., *Condizione (diritto vigente)*, in *Enc. dir.*, 1989, 762.
- RHENMAN E., *Industrial Democracy and Industrial Management*, Tavistock Publications Limited, London, 1968.
- RICCARDI A., *Il codice di condotta nel lavoro pubblico contrattualizzato*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2002, 111.
- RIOLO F., *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Edibank, Milano, 1995.
- RISPOLI M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- RODOTA' S., *Diritto e diritti nell'era della globalizzazione*, in SCARPONI S. (a cura di), cit., 39.
- RODOTA' S., *Il problema della responsabilità civile*, Giuffrè, Milano, 1964.
- ROMAGNOLI U., *Il diritto del lavoro nell'età della globalizzazione*, in *Lav. dir.*, 2003, 573.
- ROMAGNOLI U., *Sub art. 3*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1975, 162.
- ROPPO E., *Il contratto*, Giuffrè, Milano, 2001.
- RUFFOLO U., *La responsabilità vicaria*, Giuffrè, Milano, 1976.
- RUSCIANO M., *Contratto collettivo ed autonomia sindacale*, Utet, Torino, 2003.
- RUSCIANO M., *La diligenza del prestatore di lavoro*, in *Studium iuris*, 2000, 656.
- RUSCIANO M., ZOPPOLI L. (a cura di), *Diritto del mercato del lavoro*, Esi, Napoli, 1999.
- RUSCONI G., *Bilancio sociale d'impresa: gli scopi e il contesto*, in *Riv. cooperazione*, 2000, 80.

RUSCONI G., *Etica e impresa: un'analisi economica-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997.

RUSCONI G., *Il bilancio sociale come elemento del sistema informativo aziendale*, in AA.VV., *Scritti in Onore di Carlo Masini*, cit., 1993.

RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.

RUSCONI G., *L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico aziendali*, in *Riv. it. ragioneria ed economia aziendale*, 1996, 255.

RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, F. Angeli, Milano, 2004.

SACCO R., *Obbligazioni e Contratti*, in RESCIGNO P. (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, Torino, 2002, 33.

SACCONI L., *Analisi e progettazione delle organizzazioni: una sfida per l'etica degli affari*, in *Etica degli affari*, 1990, 2, 95.

SACCONI L., BALDIN E., *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*, sul sito internet www.aidp.it, 2002.

SACCONI L., *Economia etica organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Bari, 1997.

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

SACCONI L., *Etica degli affari: linguaggio, teorie, problemi e argomenti*, in *Etica degli affari*, 1998, 1.

SACCONI L., *Etica e legge: quale rapporto?*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1993, 2.

SACCONI L., *Ragioni morali o reputazione? Un commento al codice di condotta dei dipendenti pubblici*, in *Il nuovo governo locale*, 1994, 1, 111.

SACCONI L., *Responsabilità sociale come governance d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in G. RUSCONI, DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, cit., 107.

-
- SACCONI L., *Un contratto sociale per l'impresa*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3.
- SALERNO F., *La regolamentazione dei rapporti di lavoro con imprese multinazionali*, Giuffrè, Milano, 1986.
- SALOMONE R., *La responsabilità sociale dell'impresa: riflessioni a margine di una strategia europea sullo sviluppo sostenibile*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, 379.
- SALOMONE R., *Prassi e contrattazione collettiva: il problema degli usi aziendali*, in *Contr. e contr. coll.*, 2000, 2, 86.
- SALVI C., *La responsabilità civile*, Giuffrè, Milano, 1998.
- SANTORO PASSARELLI F., *Responsabilità per fatto altrui, mandato, contratto di lavoro gestorio*, in *Foro it.*, 1937, IV, 330.
- SANTORO PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto del lavoro e categorie civilistiche*, Giappichelli, Torino, 1992.
- SANTUCCI R., *Il rapporto di lavoro nei ministeri dopo la "privatizzazione"*, Giappichelli, Torino, 1996.
- SARACINI E., *Nullità e sostituzione di clausole contrattuali*, Giuffrè, Milano, 1971.
- SBISA' G., *Promessa al pubblico*, in *Enc. giur. Treccani*, 1991, 1224.
- SCARPONI S. (a cura di), *Globalizzazione e diritto del lavoro. Il ruolo degli ordinamenti sovranazionali*, Giuffrè, Milano, 2001.
- SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1991.
- SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 1999, 1.
- SCIARRA S., *Di fronte all'Europa. Passato e presente del diritto del lavoro*, in *Quad. fior.*, 2002, 31, 427.
- SCOGNAMIGLIO R., *Considerazioni sulla responsabilità dei padroni e committenti per fatto dei domestici e commessi*, in *Riv. dir. comm.*, 1966, I, 171.
- SCOGNAMIGLIO R., *Dei contratti in generale*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del codice civile*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1970, 167.

-
- SCOGNAMIGLIO R., *Il Codice Civile e il diritto del lavoro*, in *Scritti in onore di L. Mengoni*, Giuffrè, Milano, 1995, II, 1235.
- SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Giuffrè, Milano, 1978.
- SCOGNAMIGLIO R., *La specialità del diritto del lavoro*, in *Scritti giuridici. Diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 1996, 2, 789.
- SCOGNAMIGLIO R., *Lavoro subordinato e diritto del lavoro alle soglie del 2000*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, 275.
- SCOGNAMIGLIO R., voce *Responsabilità per fatto altrui*, in *Noviss. dig. it.*, 1968, 699.
- SCOZZAFAVA O.T., *Contratto a favore di terzi*, in *Enc. giur. Treccani*, 1988.
- SELLA M., *La responsabilità sociale è diventata una priorità da valorizzare*, Relazione presentata al Convegno su *Il valore economico della sostenibilità*, Roma, 29 maggio 2002, in <http://www.abi.it>.
- SEN A., *Codici morali e successo economico*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- SEN A., *Etica e economia*, Laterza, Roma-Bari, 2001.
- SEN A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, 2001.
- SERRA R., *I codici etici nelle Aziende*, in *De Qualitate*, gennaio 1997, 1, inserto.
- SERRA R., *I codici etici*, in *De Qualitate*, 1998, 6, inserto.
- SERRA R., *I codici etici: una possibile applicazione*, in *De Qualitate*, 1998, 5, inserto.
- SERRA R., *Responsabilità Sociale: la nuova sfida per la competizione*, in www.bilanciosociale.it
- SERRANO R., *Il codice etico migliora l'immagine delle imprese*, in *Affari & Finanza*, 14 aprile 2003.
- SICCA L., *La gestione strategica dell'impresa: concetti e strumenti*, Cedam, Padova, 1998.
- SMURAGLIA C., *La Costituzione ed il sistema del diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1958.

SMURAGLIA C., *Sicurezza del lavoro e obblighi comunitari. I ritardi dell'Italia nell'adempimento e le vie per uscirne*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2002, 183.

SMURAGLIA C., *Sicurezza e igiene del lavoro. Quadro normativo. Esperienze attuative e prospettive*, in *Riv. giur. lav.*, 2001, I, 465.

SNYDER F., *Soft law e prassi istituzionale nella Comunità europea*, in *Soc. Dir.*, 1993, 1, 80.

SNYDER F., *The Effectiveness of European Community Law*, in *Modern Law Review*, 1993, 31.

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

SPAGNUOLO VIGORITA L., *Gli usi aziendali*, Morano, Napoli, 1957.

SPAGNUOLO VIGORITA L., *Osservazioni in tema di «uso aziendale» e contratto collettivo*, in *Mass. giur. lav.*, 1998, 332.

SPAGNUOLO VIGORITA L., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1997.

STAMPO G., *L'adozione di una politica di responsabilità sociale d'impresa, quale formula europea per lo sviluppo sostenibile*, in www.diritto.it.

STURM D., *Assessing the Sun Company's Ethical Condition: Voices from Within*, in JONES D.J. (a cura di), *Business, Religion, and Ethics. Inquiry and Encounter*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982, 174.

TAMMES A., *Soft law*, in *Essays on international and comparative law in honour of judge Erades*, 1983, 187.

TERZANI S., *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova 1989.

TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Riv. it. di ragioneria e di economia aziendale*, 1984, 286.

TESTA P., *Sub art. 2598 cod. civ.*, in MARCHETTI P., UBERTAZZI L.C. (diretto da), *Commentario breve al diritto della concorrenza*, Cedam, Padova, 1997, 553.

TESTA P., *Regole anti-dumping sociale nella contrattazione collettiva del mercato globale*, in *Dir. lav.*, 2003, 839.

TRABUCCHI R., *Responsabilità sociali dell'impresa e bilancio sociale*, in *L'impresa*, 1975, 436.

TREU T., *L'influenza dei processi di globalizzazione sulla trasformazione del sistema delle fonti*, in SCARPONI (a cura di), cit., 123.

TREU T., *L'internazionalizzazione dei mercati: problemi di diritto del lavoro e di metodo comparato*, in *Scritti in onore di R. Sacco*, Giuffrè, Milano, 1994, I, 1119.

TREU T., *Pubblico e privato nell'Europa sociale*, in *Lav. dir.*, 1990, 337.

TRIMARCHI P., *Rischio e responsabilità oggettiva*, Giuffrè, Milano, 1961.

TURSI A., *La responsabilità sociale delle imprese e il diritto del lavoro*, Relazione al convegno su *La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle P.A.*, Genova, 10 giugno 2003, sul sito <http://csr.dima.unige.it>.

VALLEBONA A., *Il codice di condotta dei dipendenti pubblici ed i pericoli di una incontrollata ansia di moralizzazione*, in *Dir. lav.*, 1994, I, 211.

VALSANIA M., *Norme di condotta per le aziende all'estero Usa. Un codice per le multinazionali*, in *Il Sole 24 Ore*, 7 giugno 1995.

VELASQUEZ M., *Business Ethics: concept and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice, 1982.

VISCOMI A., «*Quell'agile ritmo che l'azienda si aspetta*»: *qualità totale e diligenza del lavoratore*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, n. 2, 23.

VISCOMI A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, Torino, 1997.

VISCOMI A., *Modelli normativi e prassi contrattuali nei mercati del lavoro locali*, in *Dir. merc. lav.*, 2001, 393.

VISENTINI G., *Economia mista ed economia di mercato. Il caso italiano*, in *Bollettino semestrale Ceradi*, 2001, 4, 66.

VISENTINI G., *Lezioni di teoria generale del diritto*, Cedam, Padova, 2000.

VISINTINI G., *Trattato breve della responsabilità civile*, Cedam, Padova, 1999.

VISSER J., *Globalizzazione e deregolamentazione dei rapporti di lavoro: esiste una spiegazione organica?*, in *Dir. rel. ind.*, 1999, 21.

VIVIANI M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1999.

VOGEL D., *La globalizzazione dell'etica degli affari: il primato resta americano*, in *Etica degli affari e delle professioni*, 1993, 2.

WELLENS K.C., BORCHARDT G.M., *Soft law in European Community law*, in *European Law Review*, 1989, 267.

WELLER S., *L'efficacia dei codici etici d'impresa*, in *Etica degli affari*, 1998, 2.

ZACCARIA A., *Delle obbligazioni in generale*, in CIAN G., TRABUCCHI A. (a cura di), *Commentario breve al codice civile*, Cedam, Padova, 1997, 1058.

ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R. *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan Publications, London, 1997.

ZADEK S., *Trading Ethics: Auditing the Market*, in *Journal of Economic Issues*, 1994, XXVIII, 2.

ZAGREBELSKY G., *Il sistema delle fonti*, Utet, Torino, 1985.

ZAMAGNI S., *Della responsabilità sociale d'impresa*, in www.bilanciosociale.it.

ZAMAGNI S., *Nelle mani del consumatore cittadino*, in *Etica per le professioni*, 2002, 3.

ZAPPALA' L., *La « flessibilità nella sicurezza » alla prova. Il caso del lavoro temporaneo fra soft e hard law*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1997, 69.

ZATTI P. (a cura di), *Le fonti di autodisciplina. Tutela del consumatore, del risparmiatore, dell'utente*, Cedam, Padova, 1996.

ZOLI C., *Inadempimento e responsabilità per colpa del prestatore di lavoro*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1983, 1269.

ZOLI C., *Sicurezza del lavoro: contrattazione e partecipazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2000, I, 613.

ZOLI C., *Subordinazione e poteri dell'imprenditore tra organizzazione, contratto e contropotere*, in *Lav. dir.*, 1997, 241.

ZOPPOLI L., *Il lavoro pubblico negli anni '90*, Giappichelli, Torino, 1998.

Convegni

Convegno sulla *Responsabilità sociale di impresa*, Genova, 9 maggio 2002.

Convegno su *Il valore economico della sostenibilità*, Roma, 29 maggio 2002, in <http://www.abi.it>.

Convegno su *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*, Lucca, 5 luglio 2002.

Convegno su *Diritti civili, diritti sociali: il futuro del lavoro in Europa*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), 4 e 5 ottobre 2002.

Seminario su *L'inderogabilità nel nuovo diritto del lavoro*, Pontignano (SI), 11 e 12 ottobre 2002.

Convegno su *La responsabilità sociale: fattore di competitività dell'azienda*, Vicenza, 20 gennaio 2003.

Convegno su *Sviluppo e responsabilità sociale d'impresa: una sfida per il futuro*, Padova, 3 maggio 2003.

Convegno su *La Responsabilità Sociale delle Imprese e delle P.A.*, Genova, 10 giugno 2003, pubblicata sul sito <http://csr.dima.unige.it>.

Convegno sulla *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione dell'economia*, Padova, 10 ottobre 2003.

Convegno su *Etica e profitto: due concetti inconciliabili?* Bologna, 2 marzo 2004.

Convegno su *La responsabilità sociale d'impresa*, Bologna, 5 maggio 2004.

Convegno su *Diritto del lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Bologna 30 maggio, 1 e 2 giugno 2005.

Convegno su *L'impresa responsabile: diritti sociali e Corporate Social Responsibility*, Venezia, 16 dicembre 2005.

Siti internet consultati

<http://europa.eu.int>

<http://www.accountability.org.uk>

<http://www.amnesty.org>.

<http://www.bilanciosociale.it>
<http://www.business-ethics.com>
<http://www.cepaa.org>
<http://www.codesofconduct.org>
<http://www.csreurope.org>
<http://www.globalreporting.org>
<http://www.goccedigiustizia.it>
<http://www.ilo.org>
<http://www.ipielle.emr.it>
<http://www.oecd.org>
<http://www.sodalitas.it>
<http://www.sustainability.com>
<http://www.unglobalcompact.org>
<http://www.uni.com>
<http://www.welfare.gov>

Codici etici consultati

Codice etico del Gruppo A.d.r. Tel S.p.A.
Codice etico del Gruppo Ansaldo Energia S.p.A.
Codice etico del Gruppo Co.Tra.L. S.p.A.
Codice etico del Gruppo Coin.
Codice etico del Gruppo Coop Adriatica,
Codice etico del Gruppo Credito Italiano.
Codice etico del Gruppo Enav
Codice etico del Gruppo Enel S.p.A.
Codice etico del Gruppo Enertad
Codice etico del gruppo Fiat
Codice etico del Gruppo Generali
Codice etico del Gruppo GRTN
Codice etico del Gruppo Holiday Inn S.p.A.

Codice etico del Gruppo Ingersoll-Rand.
Codice etico del Gruppo Johnson&Johnson
Codice etico del gruppo MCC S.p.A
Codice etico del Gruppo Mondadori.
Codice etico del Gruppo Poste Italiane
Codice etico del Gruppo SMAT
Codice etico del Gruppo Sogei
Codice etico del Gruppo Tek-up
Codice etico della Banca delle Marche.
Codice etico della Banca Popolare Pugliese
Codice etico della Fondazione Fiera di Milano
Codice etico dello Stretto di Messina