

## *La redazione del codice etico*

Come abbiamo visto le fasi della mappatura dell'impresa sono propedeutiche alla costruzione del codice etico

Con essa si comprendono dove sorgono le problematiche etiche e come/quanto l'impresa attraverso la propria cultura etica riesca a darvi una risposta

A questo punto dobbiamo porci le seguenti domande:

Attraverso quali percorsi di dialogo interno l'azienda predisporrà il proprio codice etico?

Come e attraverso quali strumenti intende diffonderlo?

Quali procedure intende adottare per mantenerlo vivo?

Le prime due domande dovranno trovare le rispettive risposte nella fase di Predisposizione

La terza trova in essa la risposta vale a dire attraverso la fase di Manutenzione

# Etica e codice etico

---

La fase di Predisposizione definisce per la prima volta il codice etico

In questa fase quindi si parte da una condizione in cui l'impresa non dispone di alcuno strumento di indirizzo delle condotte etiche e si predispose quindi a giungere alla definizione di una carta dei valori

La fase in oggetto si divide in due momenti specifici:

- processo di condivisione delle regole
- definizione della struttura del codice etico

Entrambi ovviamente derivano dalla precedente mappatura

# Etica e codice etico

---

Il Processo di condivisione deve innanzitutto individuare i percorsi dialogici da instaurare con tutti gli stakeholder che dovranno portare alla costruzione del codice etico

Questo momento fondamentale conduce l'azienda attraverso un percorso che dalle semplici idee di etica, porta alla adozione di vere e proprie regole operative

La definizione della struttura del codice etico si pone come obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- Quale deve essere la struttura formale del codice?
- Quali sono le regole da esplicitare?
- Quale livello di dettaglio devono avere le regole etiche?
- Che impostazione sintattica deve avere il codice?
- In quale lingua deve essere scritto?

# Etica e codice etico

---

Il processo di condivisione può avere diverse modalità di attuazione:

- top-down
- bottom-up
- a organo deliberante allargato e organi di staff

**Top-down** = attribuisce all'organo amministrativo l'intero processo di elaborazione del codice

Viene predisposto, approvato dal CdA, quindi comunicato ai diversi operatori

Possiamo definirlo un modello autoritario che pone esso stesso problemi di etica

**Bottom-up** = prevede una larga partecipazione degli operatori interni, i quali cercano di dare al codice un contenuto ampiamente condiviso.

L'obiettivo è quello di cercare il massimo consenso possibile attraverso un meccanismo "democratico" di definizione delle regole

# Etica e codice etico

---

## *A organo deliberante allargato*

*e organi di staff* = prevede l'ammissione temporanea nel consiglio di amministrazione di soggetti terzi, competenti sulle problematiche etiche specifiche per l'impresa; unitamente ad essi si istituiscono degli organi di staff con funzioni di consiglio e indicazione a favore dello stesso organo amministrativo.

Questo modello si pone a metà strada i primi due; l'autorità dell'organo amministrativo è infatti mitigata dalla presenza della rappresentanza degli operatori interni

# Etica e codice etico

## *Pro e contro dei tre modelli*

Modello	PRO	CONTRO
<b>Top-down</b>	<i>fase di predisposizione veloce</i>	può trovare scarso consenso
	<i>costi contenuti</i>	Elimina il dialogo
	<i>corpo di principi unitari</i>	deresponsabilizza
		fissa criteri morali non coerenti
		elevati costi di controllo
<b>Bottom-up</b>	<i>crea consenso e condivisione</i>	fase di predisposizione lenta
	<i>responsabilizza</i>	costi elevati
	<i>sviluppa un controllo di contiguità (controllo sociale)</i>	difficile organizzazione del processo
	<i>esplicita le problematiche morali delle varie aree funzionali</i>	
	<i>bassi costi di controllo</i>	
<b>a organo deliberante allargato e organi di staff</b>	<i>In imprese di grandi dimensioni permette (attraverso la rappresentanza) di coinvolgere i dipendenti</i>	pone il problema della selezione dei terzi da ammettere al CdA
	<i>favorisce l'individuazione delle problematiche morali</i>	pone problematiche in relazione alla formazione degli organi di staff ha un costo non trascurabile
	<i>favorisce la diffusione delle regole morali</i>	

# Etica e codice etico

---

In relazione a quanto esposto nella precedente tabella, dobbiamo porci nella condizione per poter scegliere il metodo più adatto alla specifica impresa

Per affrontare al meglio la scelta dobbiamo prima rispondere alla seguente domanda: l'utilizzo di meccanismi dialoganti, è opportuno?

Per rispondere a questa fondamentale domanda, dobbiamo ovviamente tenere conto dei connotati produttivi e culturali dell'impresa

Ancora una volta quindi, nella ricognizione circa l'opportunità di adottare un metodo anziché un altro, utilizzeremo l'approccio adottato per la mappatura dell'impresa, il quale prevede di analizzare i due principali aspetti coinvolti:

- struttura produttiva
  - governo delle decisioni
  - sistema di controllo
  - tipologia di attività e prodotti
- cultura aziendale
  - presenza di gruppi culturali e sociali
  - caratteri della leadership e dell'autorità
  - Libertà e autonomia dei dipendenti

# Etica e codice etico

I risultati dell'analisi, confluiranno nella seguente tabella riassuntiva

<i>Struttura produttiva</i>	<i>Dialogo con gli operatori interni</i>	
	<i>Favorito</i>	<i>Sfavorito</i>
- Governo delle decisioni		
Catena decisionale lunga		X
Catena decisionale corta	X	
- sistema di controllo		
Sistema premiale		X
Altro	X	
- Tipologia di attività e prodotti		
Complessa		X
Semplice	X	
<i>Cultura aziendale</i>	<i>Dialogo con gli operatori interni</i>	
	<i>Opportuno</i>	<i>Inopportuno</i>
- Presenza di gruppi culturali e sociali		
Forti	X	
Deboli		X
- Caratteri della leadership e dell'autorità		
Autoritaria		X
Delegante	X	
- Libertà e autonomia dei dipendenti		
Cultura collettivista		X
Cultura individualista	X	



# Etica e codice etico

Affinché sia possibile utilizzare la precedente tabella in termini quantitativi, le due dimensioni (produttiva e culturale) dovranno essere valutate nelle rispettive caratteristiche di dettaglio attraverso appositi coefficienti numerici

+ 1 = favorisce il dialogo

0 = non ha alcuna influenza

- 1 = non favorisce il dialogo

Il risultato sarà dato dalla somma algebrica complessiva per ognuna delle due dimensioni

il risultato dovrà essere trasposto sulla seguente matrice a quattro quadranti

Matrice dei livelli di partecipazione degli operatori interni

<b>Cultura aziendale</b>	<b>+</b>	Ad organo deliberante allargato e organi di staff	Bottom-up
	<b>-</b>	Top-down	Ad organo deliberante allargato
		<b>-</b>	<b>+</b>
		<b>Struttura produttiva</b>	

# Etica e codice etico

---

Tralasciando in quanto ovvie le considerazioni circa i quadranti relativi alle scelte Top-down e Bottom-up vale la pena soffermarci sugli altri due quadranti

Come si può osservare, il primo in alto a sinistra comprende gli organi di staff mentre l'opposto no

La motivazione risiede nel privilegiare la cultura aziendale che attiene alla dimensione umana intimamente correlata ai temi etici rispetto alla struttura tecnica che attiene appunto soltanto alle caratteristiche tecniche

Quindi seguendo in modo coerente la logica descritta, dovendo scegliere tra le due configurazioni, quando la cultura aziendale pone in risalto l'instaurazione di un ampio dialogo dovremo affiancare all'organo amministrativo allargato anche l'organo di staff, nel caso contrario l'organo di staff diventerebbe controproducente sia in termini politici che economici

# Etica e codice etico

## *La struttura del codice etico (approccio e filosofia del contenuto)*

Riprendiamo una slide precedente

		<i>Cultura aziendale</i>	
		Debole	Forte
<i>Struttura produttiva</i>	Complessa	Codice Generale	Codice di principi
	Semplice	Codice Tematico	Nessun codice

La domanda che ci dobbiamo porre è quali di queste strutture dobbiamo adottare?

Se fosse possibile schematizzare completamente delle fattispecie di codici etici, il problema sarebbe risolto alla fonte

Purtroppo ciò non è possibile in quanto ogni realtà presenta situazioni diverse e all'interno si situazioni analoghe, sfumatura che in ogni caso la rendono unica almeno in relazione al caso specifico dell'etica

E' evidente che il tipo di struttura, dipenderà dalla filosofia che l'impresa vorrà adottare, ma purtroppo anche in questo caso non esiste una relazione diretta tra la stessa e la relativa struttura

# Etica e codice etico

Una facilitazione può essere data dalla elencazione delle possibili filosofie e dei relativi opposti:

<b>Regole</b>	Vs		Principi
Esteso	Vs	Ristretto	
Negativo	Vs	Positivo	
<b>Unitario</b>	Vs		Diversificato
<b>Di obbedienza</b>	Vs		Di sviluppo dell'intuito morale
<b>Realistico</b>	Vs		idealistico

# Etica e codice etico

---

Analizziamo in dettaglio ogni copia di opposti

## *Regole Vs Principi*

*Codice di regole* = predisporre precise disposizioni per ogni tipo di problema etico si possa presentare

Permette di ottenere sempre una chiara identificazione del comportamento da tenere  
ovviamente il codice non può normare tutte le specifiche casistiche

Inoltre nel caso in cui dei cambiamenti dovessero rendere la norma di non facile applicazione o addirittura anacronistica porrebbe il soggetto o il gruppo in una condizione di incertezza che genererebbe impasse ovvero potrebbe indurli a comportamenti arbitrari

Immaginiamo infatti cosa potrebbe accadere ad un'impresa che opera in mercati fortemente concorrenziali con la necessità quindi di adeguare struttura e comportamento molto frequentemente al contesto competitivo

Altro problema da evidenziare in ordine all'adozione di questa filosofia, è quello dell'interpretazione opportunistica delle regole

# Etica e codice etico

---

Le regole infatti nascono con l'intento di diffondere comportamenti virtuosi chiarendo a tutti i soggetti quali sono le modalità con le quali i principi aziendali vengono nel dettaglio resi operativi

Il comportamento opportunistico, viceversa, tende ad utilizzare le regole come giustificazione difensiva ogni qualvolta ci sia bisogno di un'assunzione di responsabilità

## *Codice esteso Vs codice ristretto*

Se si sceglie il codice di regole, si dovrà anche identificare il livello di estensione e profondità necessari

Se si decide per la versione estesa, si dovranno normare quante più fattispecie possibili e quante più situazioni operative possibili

Viceversa il codice di regole ristretto, contempla un approccio più pragmatico e orientato a normare per macro argomenti fino ad arrivare ad una tipologia di codice definito tematico il quale oltre a normare per macro argomenti, entra nello specifico dettaglio di fattispecie particolarmente significative per l'impresa

# Etica e codice etico

---

Sempre nell'ambito del codice di regole, troviamo un'ulteriore sotto classificazione

## *Codice negativo Vs Codice positivo*

**Codice negativo** = pone l'attenzione su ciò che non deve essere fatto con proposizioni tipo "non fare ....."

Incoraggia un atteggiamento per esclusione; tutto ciò che non è proibito è ammesso

Codice positivo = indica cosa deve essere fatto per essere in sintonia con l'etica dell'impresa

Richiama l'individuo ad una forte proattività ma, per contro, pone un limite all'etico stabilito dal codice stesso

Inoltre non elimina il problema dei comportamenti contrari all'etica dell'impresa, in quanto se si indica un comportamento in conformità di uno specifico evento, questo non esclude (se non in presenza di un precetto esclusivo) che se ne possa tenere uno diverso

Risulta in ogni caso evidente che il meglio sta nel mezzo; per alcuni eventi si dovranno adottare espressioni che negano la possibilità di fare, mentre in altre si dovrà adottare l'impostazione opposta

# Etica e codice etico

---

*Codice di principi* = definisce soltanto il principio generale al quale attenersi

Se prendiamo in considerazione le ultime due considerazioni circa il codice di regole, il modello strutturato a principi, risolve anche se in parte il problema

Per contro lascia la più ampia discrezionalità di interpretazione al singolo individuo

Questo può comportare che a parità di evento due diverse persone, potrebbero comportarsi in modo difforme

Risulta evidente che questo modello può essere adottato soltanto se l'impresa presenta una forte cultura etica basata su principi generali largamente condivisi

Un codice etico basato su principi, quindi, conferma ciò che è già presente in azienda, ma nel caso contrario non dà nessuna spinta al miglioramento



## *Codice unitario Vs Codice diversificato*

*Codice unitario* = principi unici anche in presenza di gruppi sociali e culturali fortemente diversificati

Evita un'impostazione frammentata e garantisce l'orientamento etico dell'impresa a tutti i livelli

Per contro , in presenza di forti differenze culturali (si pensi contesti multinazionali), può provocare il rigetto del codice quando entra in conflitto con norme morali personali

Un atteggiamento di questo tipo, può provocare una guerriglia sotterranea che mina nelle fondamenta l'adesione alle norme contenute nel codice stesso

# Etica e codice etico

---

Codice diversificato = risponde all'esigenza di recepire le diverse istanze culturali presenti nell'impresa

In buona sostanza interpreta ad hoc per specifici contesti culturali norme etiche che l'impresa considera come da recepire in senso generale

Questa tipologia di codice, se da un lato rende più coerente ai diversi gruppi di interesse le norme che contiene, dal punto di vista dell'efficienza rende tutto relativo

Rischia quindi di dividere e allontanare più che uniformare e avvicinare tutti alle regole etiche dell'impresa

Con una battuta "la medicina rischia di essere peggiore della malattia"

Un metodo correttivo a questa possibile deriva relativista, può essere l'adozione di iper-norme che trasversalmente indicano in ogni caso il nord

# Etica e codice etico

---

## *Codice di obbedienza Vs codici di sviluppo dell'intuito morale*

***Codice di obbedienza*** = finalizzato al rispetto delle regole con discrezionalità ridotta al minimo

Accompagnato da un sistema di controlli e di sanzioni

Il clima che si instaura è di sudditanza e di timore per le sanzioni

Si abbina al ***codice di regole***

## ***Codice di sviluppo***

***dell'intuito morale*** = privilegia lo sviluppo della sensibilità verso l'etica e la comprensione dei precetti etici aziendali

La valutazione dei comportamenti etici, è lasciata alla sensibilità dei singoli; perché sia efficace occorre una cultura aziendale forte

Si abbina al codice di principi

L'adozione di questo tipo di codice prevede un percorso di crescita verso la maturità etica

# Etica e codice etico

---

Il codice deve trasmettere il percorso intrapreso dall'impresa coinvolgendo il singolo individuo il quale può promuovere (processo di incentivazione) in relazione al proprio ruolo lo sviluppo morale dell'azienda insieme ai colleghi attraverso un processo di crescita e maturazione comune

E' chiaro che questo modello può essere efficace soltanto se incontra un terreno fertile:

- forte cultura morale
- unità e democraticità di comportamenti
- dimensione operativa non troppo complessa

Se tutti questi presupposti sono presenti il codice di sviluppo dell'intuito morale si presenta probabilmente come la migliore soluzione in un'ottica di prospettiva

# Etica e codice etico

---

## *Codice realistico Vs codice idealistico*

**Codice realistico** = Fotografa la condizione morale dell'impresa con le relative risposte ai quesiti morali che le si presentano

La sua migliore caratteristica è la concretezza

Per contro rischia di riportare sia comportamenti etici che comportamenti border line ma considerati etici dalle consuetudini aziendali

Non descrive e non favorisce un percorso di miglioramento proattivo da parte degli stakeholder soprattutto interni

**Codice idealistico** = se eccessivo, tende a travalicare i limiti stessi della sostenibilità connessa al business dell'impresa

per certi versi in alcune aziende può risultare essere la migliore risposta alla propria condizione in relazione alle aspettative degli stakeholder

Le regole morali, se sono molto sopra le righe rispetto a quello che può essere considerato l'ambito classico dell'impresa quasi da sfociare nel non profit, devono avere la necessaria copertura in risorse (di infrastruttura, e finanziaria)

# Etica e codice etico

---

A conclusione di quanto esposto in relazione alla filosofia sottostante la redazione del codice etico, possiamo aggiungere che:

La scelta della filosofia di costruzione del codice è determinante affinché il programma di attuazione possa del progetto possa portare concretamente ad un risultato positivo

La scelta prima di adottare e poi di definire un approccio in vece di un altro non deve mai essere inteso come una operazione opportunistica

E' molto importante quando si decide di affrontare il percorso, avere presente che dovrà essere un viaggio senza fine verso mete che di volta in volta si porranno proponendosi come nuove forme del progetto iniziale

Se questi presupposti non dovessero trovare spazio nelle intenzioni dei promotori prima e dei responsabili operativi poi, la percentuale di rischio che il tutto possa risultare inutile, si rivelerà come molto elevata

# Etica e codice etico

---

## *La struttura del codice etico (Il contenuto del codice etico)*

Possiamo partire da una certezza:

non esiste una struttura standardizzata di Codice etico

Esistono però quasi in una sorta di giurisprudenza specifica molti codici etici adottati da grandi società le quali hanno cercato, soprattutto negli ultimi tempi, di dare contenuto al ruolo sociale che ricoprono in quanto imprese

Di seguito si vuole quindi proporre un modello di codice etico composto di sei sezioni che non ha nessuna pretesa di essere definitivo o paradigmatico

Dovrà quindi essere visto nell'ottica del contenuto di questo lavoro a mero scopo esplicativo

# Etica e codice etico

---

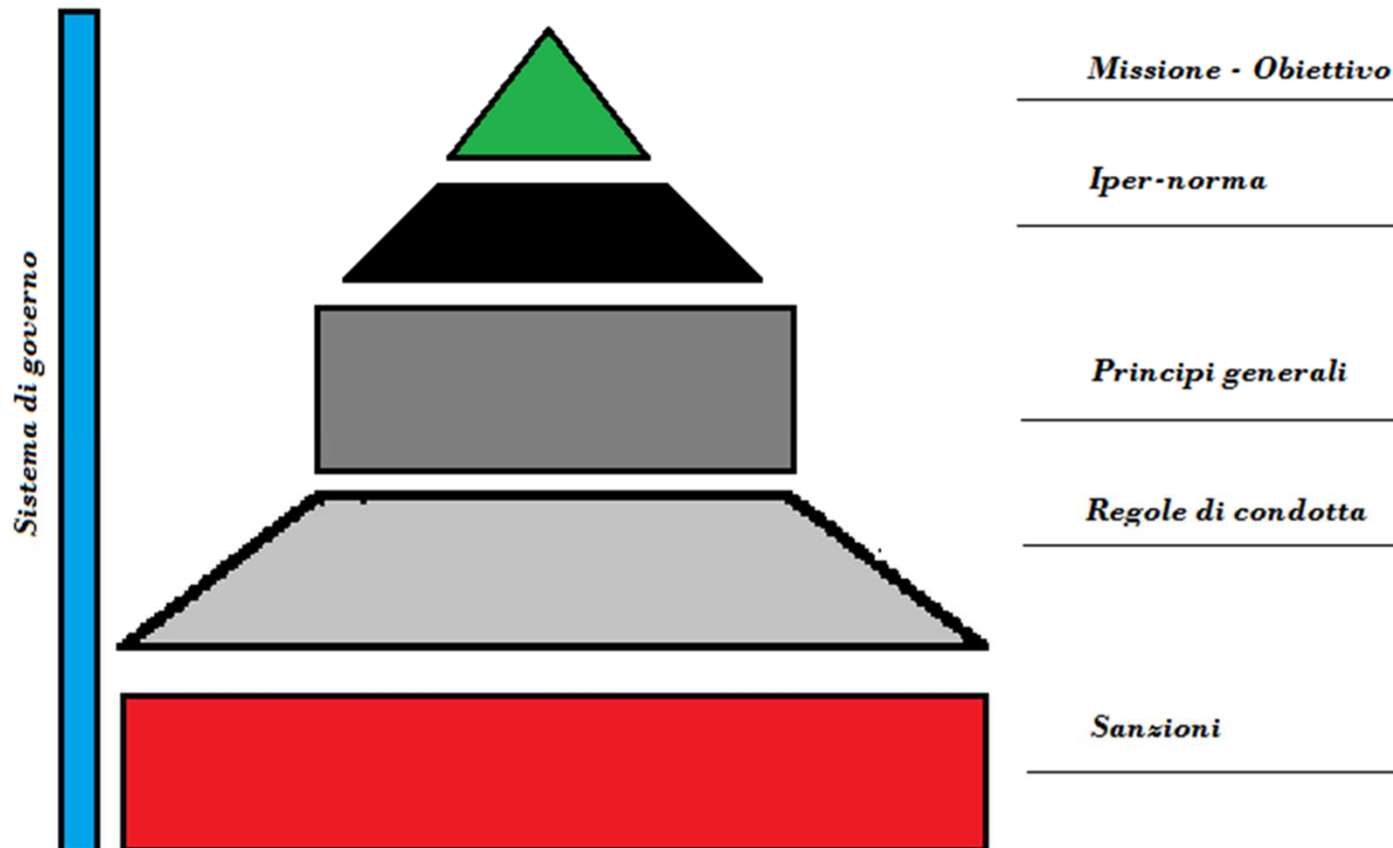
Le sezioni sono rispettivamente:

- Missione
- iper-norme
- valori e principi
- specifiche regole di condotta
- sistema di governo- sanzioni

E' importante ricordare che in relazione alla filosofia di approccio alla redazione del codice etico, le sezioni avranno più o meno una loro valenza e al limite potrebbe non comparire in quanto incompatibili



# Etica e codice etico



Fonte Stefano Guidantoni (2011 - 104)

Scendiamo ora nel dettaglio delle singole sezioni

## *Missione*

L'impresa esiste in quanto agisce sul mercato

Con il suo agire specifico esprime bisogni morali che ne definiscono la dimensione etica

La missione quindi, definisce il perché dell'esistenza dell'impresa e verso quali mete vuole andare

Senza una missione che esplicita il senso stesso della propria esistenza, non potrebbe quindi esistere una dimensione etica dell'impresa stessa

La missione deve esprimere le finalità dell'impresa attraverso tre concetti fondamentali:

- Il perimetro degli interessi costitutivi
- le relazioni e le interazioni interne e lo stile dell'impresa
- le peculiarità che possono renderla unica definendone la personalità

# Etica e codice etico

---

## ***Perimetro degli***

***interessi costitutivi*** = quali sono le attività primarie e secondarie svolte dall'impresa che ne definiscono la ragione stessa di esistere

## ***Relazioni e interazioni***

***interne e lo stile dell'impresa*** = caratteristiche del processo produttivo  
Stakeholder verso i quali è rivolta l'attività dell'impresa e dalla quale essi traggono benefici

## ***Peculiarità e personalità***

***dell'impresa*** = ciò che la rende unica nel suo agire, nella sua offerta di prodotti servizi, nella sua organizzazione, nelle sue idee, nel suo essere inserita nel contesto sociale

# Etica e codice etico

---

## *Iper-norme*

L'impresa una volta fissata la missione deve indicare i principi di attuazione delle proprie regole morali al fine di giungere compiutamente ad una propria identità etica

Come abbiamo visto in precedenza in presenza di un approccio unitario quando possibile attraverso i principi generali si possono fissare le norme che definiscono le basi stesse del codice

Ma in presenza di un approccio diversificato o anche se questa non dovesse essere l'intenzione, comunque in presenza di gruppi sociali fortemente eterogenei, è indispensabile fissare quelle norme che definiscono il rispetto dei principi universali in relazione agli essere umani, alle loro relazioni, interazioni e comportamenti

Quindi se l'impresa accetta le diverse identità culturali e di conseguenza sceglie un approccio diversificato, deve fissare i limiti oltre i quali le differenze devono unificarsi in un unico codice di condotta

Questi limiti sono fissati dalle iper-norme

# Etica e codice etico

---

Per dare una definizione sintetica:

***Iper-norma*** = Norma di primo livello, in grado di valutare norme di secondo livello

art. 1 della ***Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo***

"tutti gli essere umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione, di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza"

E' evidente che se dichiariamo tale articolo come iper-norma tutta quanto dovesse essere in contrasto non potrebbe essere accettato per nessuna ragione

## *Valori e principi*

Sinteticamente: I Valori fissano l'oggetto che i comportamenti morali devono rispettare  
Principi fissano, senza scendere nel dettaglio, gli schemi di comportamento non derogabili

Valori e principi fissano unitariamente la linea operativa attraverso la quale la missione deve essere esplicitata

Essi permettono agli operatori di verificare la loro condotta in coerenza con l'obiettivo dell'impresa

Le *Iper-norme* in questo ambito svolgono il ruolo di *controllore della loro legittimità*

I principi ai quali tutte le aziende fanno riferimento nella redazione del codice etico sono a titolo esemplificativo:

- Legalità
- Trasparenza
- Integrità
- onestà

## *Specifiche regole di condotta*

Indicano all'operatore interno come si deve comportare in specifico (regole operative) di fronte ad eventi che lo coinvolgono sotto il profilo morale ponendolo nella condizione di decidere tra più opzioni

Anche in questo caso come abbiamo già visto in precedenza, è una parte di codice che, se ci sono i presupposti, può essere tralasciata

Risulta evidente che se l'approccio alla formulazione delle regole sarà stato di tipo Bottom-up, ci si troverà di fronte ad un corpo di norme già ampiamente condivise

Viceversa se l'approccio sarà stato di tipo Top-down, la reazione all'azione di norme operative molto rigide e specifiche potrebbe essere controproducente ai fini della condivisione delle norme stesse

# Etica e codice etico

---

Le regole etiche specificatamente in apposite regole di condotta possono avere i seguenti livelli di dettaglio:

- stakeholder/contesto geografico/singole questioni (massimo dettaglio)
- stakeholder/contesto geografico/senza distinzione (medio dettaglio focus su contesto geografico)
- stakeholder/senza contesto geografico/singole questioni (medio dettaglio focus su questioni)
- stakeholder (minimo dettaglio focus stakeholder)
- singole questioni (minimo dettaglio focus su questioni)



# Etica e codice etico

---

Il percorso che abbiamo intrapreso, ci ha condotti dalla mappatura delle attività produttive e della cultura aziendale alla definizione delle regole di condotta

Abbiamo visto che le problematiche etiche nascono là dove la legge non norma o norma con non sufficiente dettaglio il comportamento degli individui in relazione alle questioni che si pongono in essere durante la normale attività di impresa

Abbiamo anche definito come problematiche etiche tutte le questioni morali che stanno nello spazio che ha come limite inferiore la legge e come limite superiore il potere

In ultima analisi abbiamo anche osservato che tanto più potere viene esercitato dall'impresa tanto più le regole di comportamento saranno analitiche e stringenti

E' chiaro che idealmente sarebbe sufficiente normare tutto per avere ogni comportamento sotto controllo e in linea con l'impostazione aziendale

Ma ciò non è possibile e, se anche lo fosse, non troverebbe una sua giustificazione economica

Il risultato di un tale impianto sarebbe la completa inutilizzabilità; esso assumerebbe le proporzioni di un testo unico sulla morale

Semplicemente assurdo!

# Etica e codice etico

---

Parliamo ora del linguaggio comunicativo che ogni impresa dovrà adottare al fine di rendere il codice etico il più vicino possibile al comune sentire interno alla stessa

Gli aspetti più rilevanti sono:

- la complessità terminologica
- la forma sintattica

## *La complessità terminologica*

Affinché il codice etico sia comprensibile per il più gran numero di operatori possibile deve essere redatto con un linguaggio rigoroso, preciso nei vocaboli, ma che non ricorra a termini tecnici o specialistici se non è strettamente necessario

Ovviamente quando l'argomento lo richiede, viceversa deve utilizzare un linguaggio tecnico e specialistico pena l'incomprensibilità dell'aderenza delle norme etiche alla specifica questione affrontata

le due precedenti considerazioni portano ad una sintesi che indica nel doppio binario l'approccio più pragmatico e corretto

L'adozione di un linguaggio più o meno tecnico dovrà essere funzione dello specifico argomento affrontato; vietando a priori gli abusi in entrambi i casi

# Etica e codice etico

## *La forma sintattica*

Riprendiamo la consueta esposizione di contrapposizione

<b>Diretto</b> ( <i>L'impresa è responsabile di ....</i> )	Vs	<b>Indiretto</b> ( <i>si deve tenere la condotta ...</i> )
<b>Personale</b> ( <i>Il personale addetto a ...</i> )	Vs	<b>Impersonale</b>
<b>Inquisitorio</b> ( <i>usa termini severi quali dovere, obbligo</i> )	Vs	<b>Propositivo</b> ( <i>usa termini quali: intuito, sviluppo personale, formazione</i> )
<b>Esemplificativo</b> ( <i>utilizza esempi, ecc.</i> )	Vs	<b>Asettico</b> ( <i>utilizza un linguaggio freddo e legale</i> )

## *Il sistema di governo*

L'elemento sanzionatorio nel caso in cui non si rispettino le regole imposte dal codice etico, è di rilevante importanza alla stregua dell'elemento premiale in presenza di una crescita dell'etica individuale e della condivisione delle regole adottate

In entrambi i casi è necessario quindi un organo di controllo che possa sancire le due fattispecie

La struttura e l'organizzazione dell'organo di controllo può assumere in teoria, svariate forme; nel nostro caso ne prenderemo in esame uno derivato dalla proposta del Centre for Ethics, law & Economics

L'organo di controllo quindi è composto dal:

- Ethics committee
- Ethics officer
- Internal ethical auditing

# Etica e codice etico

***Ethics committee*** = si colloca al vertice e svolge funzioni di indirizzo e supervisione

***Ethics officer*** = assume la responsabilità operativa del programma etico

***Internal ethical auditing*** = svolge funzioni di controllo e di verifica

A questo punto dobbiamo domandarci quale struttura reale operativa dovremo adottare, prendendo come assunto che non è strettamente necessario che i tre elementi siano sempre presenti

Anche in questo caso come in precedenza dovremo attingere dalla mappatura delle attività produttive e della cultura aziendale al fine di andare nella direzione corretta

Utilizziamo quindi la nostra solita matrice a quattro quadranti per indicare le possibili combinazioni di massima che mettono in gioco le tre differenti funzioni

		<b>Struttura produttiva</b>	
		complessa	semplice
<b>Cultura aziendale</b>	forte	Ethics committee Ethics officer	Ethics committee
	debole	Ethics committee Ethics officer Internal etichal auditing	Ethics committee Internal etichal auditing

## *Le funzioni degli organi etici*

- Indirizzo aziendale
- Interpretazione del codice
- Vigilanza
- Aggiornamento
- Comunicazione

Funzione	Organo
Indirizzo aziendale	Ethics committee
Interpretazione del codice	Ethics committee - Ethics officer
Vigilanza	Ethics committee - Ethics officer - Internal ethical auditing
Aggiornamento	Ethics committee - Ethics officer
Comunicazione	Ethics committee - Ethics officer

## *Le regole di funzionamento del comitato etico*

Il Comitato etico deve sempre essere presente indipendentemente dalla complessità aziendale sottostante

Normalmente nominato dal consiglio di amministrazione o dall'amministratore delegato

Deve avere autorità e indipendenza rispetto alla gerarchia dell'organigramma

Il codice etico deve prevedere:

- il soggetto incaricato di nominare i membri
- il numero di componenti, le qualifiche e le competenze
- le cause di ineleggibilità
- la durata dell'incarico e le cause di decadenza
- il metodo di funzionamento

## *Le sanzioni*

Escludendo i dolo e la colpa anche grave, ci troviamo nel campo della morale

Se la cultura aziendale sarà forte probabilmente sarà sufficiente il biasimo e la semplice vergogna di avere disatteso le aspettative di colleghi e impresa dovrebbe risultare una leva sufficiente a far sì che non si ripeta il comportamento non corretto

Ma in presenza di una cultura aziendale debole dove la leva dell'onta personale non è applicabile o lo è in scarsa misura, un sistema sanzionatorio può apparire, almeno in prima battuta, efficace

Detto questo resta l'interrogativo se la sanzione debba essere resa pubblica ovvero deve rimanere nell'ambito privato tra impresa e individuo



# Etica e codice etico

---

Il primo metodo appare probabilmente come il più efficace rafforzando l'idea che l'azienda persegue l'obiettivo del recepimento pieno delle regole contenute nel codice etico

In ogni caso difficilmente il codice etico potrà contenere le sanzioni

Probabilmente (il condizionale è volutamente ripetuto) l'adozione di formule generiche che non contemplino precisi casi di specie, sono quelle più idonee a mettere l'impresa nella migliore condizione; al fine di adottare sanzioni di volta in volta le più idonee a ricondurre i comportamenti entro le direttrici volute