



FONDAZIONE I STUD

**Master in Risorse Umane e
Organizzazione**
2015/2016
XXI Edizione

**Il Codice Etico come strumento di
autoregolamentazione aziendale**

Rossana Arrichiello

Raffaele d'Apolito

Beatrice Rainieri

Matteo Schiavone



Indice

<i>Introduzione</i>	2
<i>Capitolo I</i>	
1.1 Che cos'è il Codice Etico: definizione e struttura	3
1.2 Sviluppo del concetto all'estero e in Italia	4
1.3 La <i>stakeholders view</i>	6
<i>Capitolo II</i>	
2.1 Gli esiti del Codice Etico	10
2.2 Gestione del rischio connesso al Codice Etico	12
<i>Capitolo III</i>	
3.1 La coniugazione del Codice Etico con la gestione del profitto	17
3.2 Il caso Cucinelli	17
3.3 Il caso Natuzzi	18
3.4 Il caso CPL Concordia	19
<i>Conclusioni</i>	20
<i>Bibliografia</i>	21
<i>Sitografia</i>	22
<i>Allegati</i>	



Introduzione

Tale elaborato si propone lo scopo di analizzare ed esplicitare la funzione del Codice Etico come strumento di autoregolamentazione aziendale. A partire dagli anni Ottanta, infatti, si è resa necessaria l'introduzione e l'implementazione di tale codice all'interno delle realtà imprenditoriali, al fine di orientare al meglio il sistema valoriale e le linee di condotta degli *stakeholders* interni ed esterni.

Il primo capitolo di questa ricerca offre un'esaustiva definizione di funzionalità e struttura del codice in questione, tracciando inoltre un *excursus* storico del concetto, che nasce negli Stati Uniti e si dirama, più tardi, in tutta Europa, giungendo ben presto ad ottenere anche una sua regolamentazione giuridica.

Da non sottovalutare, al fine di comprendere la reale utilità del codice come strumento di *governance*, sono i rapporti con gli *stakeholders*, nonché il ruolo chiave del manager; a riguardo, si propone una panoramica completa dell'importanza di tali figure nell'adozione di un corretto sistema valoriale che, avendo come scopo quello di impattare positivamente sulla responsabilità sociale d'impresa, deve tradursi in regole fattuali e condivise dall'intero ambiente aziendale.

Nel secondo capitolo si prendono in considerazione gli esiti dell'implementazione del Codice Etico grazie all'uso di due ricerche: una condotta da Simon Webley atta a delineare le differenze tra le aziende portatrici di un Codice Etico con quelle sprovviste di tale strumento, l'altra volta a sottolineare l'importanza della consapevolezza nella realtà aziendale della carta etica. Si rileva dunque l'esistenza di un divario tra la mera presenza di un Codice Etico e l'effettiva consapevolezza dello stesso da parte dei dipendenti. La mancanza di una formazione sui valori perseguiti dall'azienda sarà resa evidente da un ulteriore caso preso in esame, quello della Sears, Roebuck & Company. Risulta, dunque, evidente la duplice valenza del codice: esso può certamente rappresentare un *benefit* per l'impresa, ma costituisce altresì un rischio speculativo, in questa ottica si è cercato di sovrapporre la processualità descritta nella normativa UNI ISO 31000 ai processi di implementazione e controllo del Codice Etico.

Il terzo capitolo introduce il delicato tema delle *good e bad practices*, prendendo ad esempio tre significativi casi italiani: Brunello Cucinelli, Natuzzi e Cpl Concordia. Se i primi sono riusciti, non senza difficoltà, a costruire una realtà che riconosce nel rispetto dell'individuo e della morale la sua acme, i secondi non sono stati in grado di trasporre il Codice Etico a livello fattuale, finendo per perdere il vantaggio competitivo e la reputazione del brand.



Capitolo I

1.1 Che cos'è il Codice Etico: definizione e struttura

In un mondo globalizzato e in continua evoluzione, le imprese nel porre attenzione ai processi di massimizzazione del profitto, mantengono anche un alto focus su tutti gli strumenti risultanti utili o necessari alla loro regolamentazione interna. Tra questi, nel tempo, si è sviluppata la necessità dell'adozione di un Codice Etico aziendale, capace di individuare i principali caratteri identificativi di ogni impresa, piccola o grande che sia, e introdurre il concetto di responsabilità sociale di chi è parte dell'organizzazione aziendale.

Il Codice Etico è un documento che le imprese scelgono di redigere per definire in maniera chiara le proprie regole di condotta. Come sostenuto dall'Associazione Generale Cooperative Italiane:

Il codice etico chiarisce a tutti i partecipanti dell'impresa, e agli stakeholders esterni, quali sono i criteri fondamentali che devono orientare le scelte dell'impresa: dalle decisioni di tipo strategico alle scelte operative effettuate quotidianamente nella conduzione dell'attività d'impresa. Il codice etico, quindi, si presenta oltre che come un insieme di regole di condotta per i membri dell'organizzazione, anche come uno strumento di governance e di gestione strategica dell'impresa. I codici etici sono strumenti volontari, non vincolanti ai sensi di legge. Le prescrizioni contenute nel codice etico non sorgono come imposizione ma nascono dalla condivisione dei valori sentiti come comuni.¹

Dunque, al suo interno, attraverso la definizione di valori comuni, si intendono sottolineare i comportamenti illeciti e irresponsabili che ledono l'azienda, che si indirizza sulle scelte strategiche da adottare.

Importante è sottolineare l'aspetto della condivisione comune dei valori, quindi delle regole contenute all'interno del codice, così che esso non resti solo un manifesto di facciata, ma venga assorbito e interiorizzato da ogni partecipante all'impresa.

Ogni azienda sceglie come organizzare il proprio Codice Etico, ma in linea generale si possono evidenziare dei caratteri strutturali comuni. L'iniziativa dell'adozione è ad opera dei vertici aziendali, i quali devono operare in maniera convincente per mostrare l'indispensabilità dei valori e delle regole che andranno a redigere. Solitamente il codice si apre con un preambolo di presentazione in cui vengono identificate innanzitutto la *mission* e la *vision* generali dell'impresa; all'interno della *mission* vengono enunciati gli scopi che l'azienda intende perseguire e con la *vision* si specificano i tratti culturali che devono guidare i comportamenti degli individui che operano in nome e per conto dell'azienda. In aggiunta viene definita la visione etica dell'azienda in modo da guidare le scelte strategiche di *governance*. All'interno del preambolo, infine, vengono elencati esplicitamente tutti gli *stakeholders* – individui o gruppi con un interesse legittimo circa il raggiungimento di obiettivi soddisfacenti da parte della realtà imprenditoriale –.

Successivamente a questa parte iniziale, nel *corpus* del Codice Etico vengono indicate le norme standard di comportamento che specificano sia divieti nell'attuare delle azioni, sia regole di prevenzione tese ad evitare il verificarsi di comportamenti non idonei all'ideologia aziendale.

A seguire vengono poi descritte le procedure di attuazione e controllo di suddette norme, indicando meccanismi e organi disposti dall'organizzazione. Tra gli organi deputati distinguiamo il *Comitato Etico*, ossia un complesso aziendale formato da rappresentanti di funzioni diverse e membri esterni nominati dai vertici aziendali, in grado di offrire partecipazione e pareri imparziali. Altro organo è l'*Ethics Officer*, personificato da un dirigente d'azienda con qualità personali tali da godere della fiducia della maggioranza dei partecipanti all'impresa, il quale avendo un'ampia conoscenza e consapevolezza delle

¹ AGCI ASSOCIAZIONE GENERALE COOPERATIVE ITALIANE FEDERAZIONE REGIONALE EMILIA ROMAGNA, *Il codice etico: l'altra faccia della responsabilità sociale. Alla ricerca di un modello per le cooperative di piccole dimensioni*, p.9.



dinamiche di tutto l'organismo aziendale, svolge funzioni di supporto, definizione e tutela delle regole e dei valori adottati con il Codice.

La problematica del controllo ha incontrato varie tipologie di attuazione. L'idea di affidare il controllo del rispetto del Codice Etico a terzi, estranei all'impresa, per quanto funzionale nei termini di imparzialità ed eliminazione di giochi di potere, pone il problema di render noto ad estranei informazioni particolarmente delicate. Proprio in ragione di ciò, si tende usualmente ad affidare il controllo dell'osservanza delle regole di condotta ai dipendenti, all'ufficio legale o al personale amministrativo, ad auditor interni, al vertice aziendale o al comitato etico.

La diffusione del Codice Etico è uno dei momenti fondamentali per la buona attuazione dello stesso. Scrive Elisa Arrigo:

Le modalità di diffusione del codice possono avvenire secondo il metodo denominato top-down o con quello bottom-up. Solitamente è preferito un processo top-down, o a "cascata": la diffusione del documento parte dal vertice aziendale e scende fino a raggiungere tutti i livelli gerarchici, il top manager consegnerà una copia del codice ai suoi dipendenti, i quali a loro volta lo comunicheranno ai loro subordinati e così via. Il secondo metodo, invece, interessa più livelli e più funzioni aziendali e prevede un maggior grado di coinvolgimento del personale favorendo una discussione dei principi e dei valori a base dell'impresa. Entrambi i metodi presentano aspetti positivi e negativi: se l'impresa è caratterizzata da una cultura aziendale solida e condivisa, il codice può essere introdotto con un processo top-down in modo da rafforzare e preservare tale cultura funzionale ad uno sviluppo duraturo dell'impresa; infatti se in tale situazione la divulgazione avvenisse con un procedimento bottom-up risulterebbe inutilmente laboriosa e potrebbe incentivare sterili discussioni. Al contrario, se la cultura aziendale è in corso di formazione, l'introduzione attraverso il metodo top-down potrebbe essere percepita come un'imposizione del vertice e creare resistenze da parte dei dipendenti; in tal caso, è più indicato il secondo sistema poiché il codice risulta lo strumento che favorisce la riflessione e la valutazione dei valori aziendali e la loro condivisione in tutta la struttura.²

L'importanza della comunicazione e quindi dell'effettiva presa di coscienza dei contenuti del Codice è tale che, per renderlo a tutti, spesso, si effettuano *training session* e *workshop* mirati.

1.2 Sviluppo del concetto all'estero e in Italia

In America, prima che altrove, nasce l'esigenza dell'adozione di un Codice Etico all'interno delle aziende. Essa è l'esplicitazione di un interesse sempre presente nella società civile americana verso il tema dell'etica, che è stato fortemente messo alla prova durante i grandi scandali degli anni *Ottanta* portati alla ribalta dai media con clamore.

Furono anni in cui si moltiplicarono reati di *price-fixing*, violazione di norme sull'ambiente, sulla sicurezza e sulla privacy. Negli Stati Uniti si presentarono, dunque, le prime necessità della definizione di un Codice Etico degli affari per far fronte alle sorgenti esigenze di autoregolamentazione.

La diffusione negli USA dei codici etici di impresa negli anni 90 può essere in parte spiegata con l'entrata in vigore nel 1991 delle Federal Sentencing Guidelines (FSG) emanate dalla Sentencing Commission del governo federale statunitense – che prevedono, da un lato, un inasprimento a carico delle aziende condannate per reati federali delle sanzioni pecuniarie, nel caso in cui queste abbiano tentato di occultare una violazione di legge o ostacolato l'investigazione, e, dall'altro lato, la possibilità di una riduzione rilevante di tali sanzioni, se l'azienda ha denunciato di sua iniziativa la violazione, ha cooperato con le autorità nella fase di investigazione e ha attuato,

² Elisa Arrigo, *Il codice di condotta: uno strumento di Corporate Governance*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1, 2006, p.116.



*precedentemente alla commissione dell'illecito, un efficace programma per prevenire e segnalare violazioni di legge, cioè un rigoroso programma di conformità alle leggi.*³

L'interesse verso l'aspetto etico degli affari in Europa si è sviluppato più tardi rispetto all'America a causa di una diversa cultura e attenzione ai comportamenti morali. Era preminente l'idea della poca utilità del Codice Etico come condizionamento del comportamento degli impiegati e le poche aziende che adottarono codici etici in Europa erano affiliate a multinazionali estere.

In Italia si comincia a diffondere l'esigenza di codici etici verso la fine degli anni Novanta e le ragioni di tale ritardo sono rinvenibili a diverso livello. Scrive Franco Riolo:

*Ragioni lontane sono la matrice cattolica (che ha reso difficile un dibattito laico sull'etica, facendo appello per il rispetto delle regole al timor di Dio, anziché all'utilità o alla razionalità), l'ideologia marxista (la classe, o meglio il partito, è la fonte delle regole) e la formazione recente dello Stato italiano (è rimasto incompiuto il processo che porta a considerare lo Stato come comunità disciplinata da regole condivise e da rispettare, a prescindere dalla sanzione della legge). Ragioni vicine consistono essenzialmente nella formazione solo recentissima in Italia di una <<comunità degli affari in senso anglosassone che supera le tradizionali distinzioni tra industriali, commercianti e banchieri ed è portatrice di valori di efficienza, professionalità, correttezza, che sa stare al gioco del mercato e alla regola del premio/punizione e che sa darsi delle regole di comportamento che precedono le leggi>>.*⁴

Altre ragioni sono rinvenibili nell'emersione di grossi scandali, in particolare Tangentopoli, che resero evidente il malfunzionamento di un sistema eccessivamente monopolizzato dagli individui ricoprenti alte cariche di responsabilità. Si inizia, dunque, ad avvertire la necessità di una nuova disciplina tesa a tutelare la correttezza e la trasparenza dei rapporti che intraprendono le imprese.

Nel 1991 la Confindustria mette in pratica la stesura di norme etiche condivise per indirizzare la condotta della classe imprenditoriale, la cui reputazione andava compromettendosi sempre più; per quel che riguarda le grandi imprese, invece, nel 1993 è Fiat ad adottare il primo Codice Etico comprendente la regolamentazione dei comportamenti dei suoi dipendenti; successivamente anche altre aziende – tra le quali Eni – intrapresero lo stesso percorso comprendendone i benefici.

Questi processi culturali e sociali hanno portato il legislatore ad adottare una normativa di riferimento *D.lgs n. 231/2001*, con cui ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento, la disciplina della responsabilità in sede penale degli enti, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, per gli *illeciti amministrativi dipendenti da reato*. Fino all'emanazione di tale Decreto, se non vi era personalità della responsabilità, non erano previste sanzioni per gli illeciti commessi dagli amministratori e dipendenti, ad esclusione del risarcimento del danno. Ora grazie all'estensione della responsabilità:

Il Decreto all'art. 5, c. 1, stabilisce che l'ente "è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente [...]; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)". L'ente, tuttavia, si precisa al c. 2, "non risponde se le persone indicate nel c. 1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi". Nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti in posizione apicale l'ente, tuttavia, non è responsabile se prova – in occasione di un procedimento penale per uno dei reati previsti – che "a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quella verificatasi; b) il compito di vigilare sul funzionamento [...] dei modelli [...] è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato

³ Emilio d'Orazio, *Codici etici cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.129.

⁴ Franco Riolo, *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Milano, EDIBANK, 1995, p.60.



eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)" (art. 6, c. 1).

Quanto previsto nell'art. 6, c. 1, lettera a) vale anche nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione (art. 7, c. 2). Pertanto, date queste premesse, è interesse degli amministratori adottare modelli di organizzazione e gestione e controllo efficaci al fine di evitare, a seguito di procedimenti penali contro la società, azioni di responsabilità esperite legittimamente dai soci nei loro confronti per non aver adottato il modello impedendo all'ente di giovare del meccanismo di "esonero" dalla responsabilità.

Le sanzioni previste per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono: la sanzione pecuniaria; le sanzioni interdittive; la confisca e la pubblicazione della sentenza (art. 9, c. 1). Ciò che qui interessa rilevare è che l'"esonero" dalle responsabilità non si ottiene automaticamente ma attraverso un giudizio di idoneità da parte del giudice

penale del modello organizzativo attuato dall'ente.⁵

1.3 La stakeholders view

Come osservato nel capitolo precedente, a partire dagli anni Ottanta, prima negli Stati Uniti e poi in tutta Europa, si è assistito alla crescente adozione di codici etici da parte di piccole, medie e grandi imprese.

Tale fenomeno è dovuto alla nascente consapevolezza che l'organizzazione aziendale non debba essere volta all'unico soddisfacimento di fini orientati al profitto e alla crescita economica, ma che, al contrario, debba altresì rappresentare un significativo sistema valoriale che orienti comportamenti e decisioni di *stakeholders* interni ed esterni alla realtà d'impresa, al fine di favorire il progresso sociale.

Il concetto stesso di organizzazione, infatti, richiede la presenza di norme etiche specifiche che regolamentino l'agire della totalità degli aderenti al sistema volto a un dato scopo, in virtù del pieno soddisfacimento di obiettivi di natura economica e sociale.

In particolare l'azienda, in quanto sistema aperto inserito in macro e micro ambienti, è posta in una posizione determinante circa l'adozione di principi che ne garantiscano il corretto operare; essa deve dotarsi di una batteria normativa che proietti un'immagine di integrità all'esterno e che influenzi una buona condotta dei dipendenti all'interno. Da qui si sviluppa il sempre più frequente ricorso a codici etici, documenti aziendali nei quali vengono esposti e argomentati valori e regole di condotta ai quali tenere fede all'interno dell'organizzazione. Tali codici rappresentano un valido strumento per diffondere modelli decisionali e operativi all'interno dell'impresa, rilevando altresì l'attenzione del *management* aziendale nei riguardi dell'etica e della responsabilità sociale e facilitando l'emergere di un'immagine positiva dell'impresa agli occhi dei suoi interlocutori di riferimento.

In effetti gli *stakeholders* giocano un ruolo fondamentale nella redazione dei codici etici, in quanto la diffusione di buone norme di comportamento a tutti gli aderenti al sistema sembra favorire il principio di reciprocità all'interno dei rapporti aziendali. Il codice, infatti, oltre a disciplinare l'uso corretto delle informazioni o i rapporti interpersonali, insiste sul concetto di responsabilità dell'impresa nei confronti di lavoratori, clienti, fornitori, comunità d'appartenenza ed enti governativi. Il fine dell'etica aziendale è quello di indurre al rispetto dei diritti e degli interessi dei differenti *stakeholders*, per condurre al miglior bilancio tra valori e disvalori delle scelte e delle pratiche adottate. Tale comportamento morale è estendibile agli *stakeholders* stessi che, al fine di raggiungere il massimo profitto, sono indotti a rispettare diritti e interessi dell'azienda con la quale si rapportano. È auspicabile, dunque, che l'etica aziendale coinvolga la totalità degli interlocutori chiamati in causa all'interno dell'impresa, non solamente manager o dirigenti. Scrive Emilio D'Orazio:

⁵ Emilio d'Orazio, *Codici etici cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.130.



I manager hanno l'obbligo morale di prendere in considerazione gli interessi degli stakeholders che possono essere influenzati, favorevolmente o sfavorevolmente, dalle loro decisioni. [...] Il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholders e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa ai diversi stakeholders annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni.⁶

In un mondo sempre più articolato e complesso, stretto sotto il gioco dell'avanzata tecnologica e della globalizzazione, coloro che s'interfacciano con la realtà aziendale – comuni cittadini, dipendenti, clienti, istituzioni finanziarie, organi governativi – si aspettano una responsabilità etica da parte del *management* d'impresa, il cui compito diviene quello di rendicontare e istituzionalizzare valori e condotta morale, che si integrino con il rispetto della legge vigente.

Le imprese che adottano codici etici vengono generalmente meglio considerate dagli *stakeholders* che gravitano intorno alla realtà aziendale e, anzi, non è inusuale che siano gli stessi interlocutori a fare pressione all'impresa affinché essa implementi la propria legislazione morale, che diviene un vero e proprio strumento di *governance*. In effetti, tali codici possono apportare numerosi *benefits* strategici e influenzare la *performance* aziendale a lungo termine, allontanando decisioni e comportamenti inappropriati che possano danneggiare la reputazione d'impresa, facilitando i processi strategici-decisionali.

Tali osservazioni sono suffragate dal *Centre for Business Ethics*, organizzazione no profit fondata nel 1976 e volta verso la costituzione e lo sviluppo di un'etica del business, secondo la quale la cultura etica aziendale è il risultato di un complesso equilibrio di principi: effettività della *leadership*, rapporti di fiducia con gli *stakeholders*, processi integrativi e visione a lungo termine. Tali principi definiscono, infatti, l'intera morale aziendale che a sua volta esprime il *modus operandi* del suo *leader*, nonché l'atteggiamento adottato nei confronti di soggetti rilevanti interni ed esterni, che premono affinché una regolamentazione morale sia effettivamente applicata dall'impresa. Osservano Stevens, Steensma, Harrison e Cochran:

Pressure to use an ethics code may come from a variety of stakeholders, such as government agencies, customers, and suppliers. When stakeholders apply pressure on top management to adopt ethics codes, it is their intention to have management use these codes when making decisions, as opposed to having the code relegated to a symbolic document – with little consequence for executive actions.⁷

Tuttavia, non tutti gli *stakeholders* hanno lo stesso peso agli occhi dei vertici aziendali. Gli economisti Kenneth E. Goodpaster e Joseph Heath⁸, ad esempio, si mostrano largamente critici circa quella branca della *business ethics* che pretende di dirimere i conflitti tra interlocutori aziendali ponendoli tutti sullo stesso piano, rilevando il rischio concreto di un comportamento anti-capitalistico. Al contrario, le obbligazioni morali dei *manager* non sono analoghe rispetto ai vari tipi di *stakeholders*, ma anzi, appaiono del tutto dissimili.

Al fine di comprendere quali *stakeholders* riescano a influenzare maggiormente l'impresa, è utile dividerli in due branche distinte: *market stakeholders* e *non-market stakeholders*. I primi – dipendenti, clienti, fornitori, banche, concorrenti – s'interfacciano con la realtà aziendale attraverso una qualche forma di transazione economica o strategia di mercato, giocando un ruolo fondamentale per la catena di valore dell'impresa, che dotano di capitale finanziario e umano. I secondi – istituzioni pubbliche, enti governativi, giudiziari o politici, organizzazioni no profit, media, gruppi di opinione, attivisti – non sono direttamente ed economicamente coinvolti all'interno dei meccanismi aziendali, ma possono influenzarne i processi dall'esterno, creando valore economico e standard morali e sociali ai quali adeguarsi.

⁶ Emilio d'Orazio, *Codici etici cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.128.

⁷ John M. Stevens, H. Kevin Steensma, David A. Harrison, Philip L. Cochran, *Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions*, in *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.2 (Feb. 2005), p. 183.

⁸ Per approfondimenti si veda Sergio Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè Editore, 2007, p. 17.



Seguendo tale distinzione, gli interlocutori privilegiati della realtà aziendale, capaci di guidarne i valori e il comportamento morale, sono i *market stakeholders*; essi mantengono relazioni privilegiate con l'impresa, influenzandone il profitto e tratteggiandone l'ambiente economico-competitivo. I *non market stakeholders*, benché possano comunque esercitare il proprio potere coercitivo sulla realtà d'impresa – tramite, ad esempio, sanzioni economiche o giuridiche –, non sono direttamente coinvolti nella catena produttiva, pertanto le loro richieste e i loro interessi vengono generalmente percepiti come meno urgenti. Dunque,

*Pressure from market stakeholders will have a stronger influence than pressure from non-market stakeholders on financial executives' use of their firms' ethics codes in strategic decision-making.*⁹

È chiaro che gli *stakeholders*, in particolare quelli sul mercato, rivestono un ruolo fondamentale circa l'adozione del Codice Etico da parte dell'impresa, influenzandone dall'esterno la morale e il sistema di valori.

Il Codice Etico ha come scopo la ripartizione equa di costi e vantaggi aziendali fra i differenti *stakeholders* e, l'assimilazione di norme morali in vista di questo fine, spesso richiede anni soprattutto nelle grandi imprese. Nelle piccole imprese, invece, l'inserimento di linee di condotta etica è in genere più semplice: il piccolo imprenditore, in grado di conoscere ancora personalmente i suoi collaboratori, ha facoltà di scegliere dipendenti e interlocutori mossi da maggior moralità. Diffondendo principi di fiducia, equità e lealtà egli stabilisce, sin dall'inizio, un fruttuoso equilibrio tra regole economiche di redditività e condizioni etiche da rispettare.

Come può il Codice Etico giungere a rappresentare per la realtà aziendale un vero e proprio *benefit*, condizionandone in positivo decisioni e strategie? Come trasmettere agli individui aderenti all'organizzazione un sistema di valori che non sia solamente un documento cartaceo, ma che sappia tradursi in prassi accettata e condivisa da ogni membro dell'organismo impresa? In uno studio del 1989¹⁰, Benson afferma che il principale fine del Codice Etico sia quello di educare i dipendenti ai valori dell'organizzazione della quale fanno parte. Tali codici hanno, infatti, come scopo primario quello di influenzare positivamente il clima aziendale, nel tentativo di proclamare una responsabilità sociale condivisa; essi devono guidare l'agire degli individui, persuadendoli a comportarsi come prescritto in talune situazioni che possano favorire l'emergere di dilemmi morali. Pertanto, l'economista Linda Trevino suggerisce che la conoscenza e l'adozione del Codice Etico aziendale da parte degli impiegati non solo debba essere sollecitata, ma addirittura forzata.

In effetti, recenti studi condotti dalla rivista statunitense *Fortune* dimostrano che nelle imprese dotate di un Codice Etico sia presente, generalmente, un comportamento maggiormente orientato alla morale rispetto alle organizzazioni che, invece, ne sono prive. Negli USA, circa il 78% delle imprese utilizza codici etici per indirizzare e sviluppare la cultura valoriale dei dipendenti.¹¹

Certamente, affinché un Codice Etico sia efficace, è necessario che gli aderenti al sistema impresa ne siano a conoscenza e che tale documento risulti loro familiare; esso può trasmettere valori cardine per la cultura dell'impresa, ma a patto che gli impiegati ne abbiano consapevolezza. Per accrescere la consapevolezza è necessaria una comunicazione interna all'azienda, che deve partire dai vertici. Il profilo etico della strategia è, infatti, legato alla *leadership* del top manager e al suo modo di porsi nei confronti dei dilemmi di natura etica: i valori morali di una data organizzazione dipendono da un atteggiamento soggettivo del leader, purtroppo non sempre presente o facilmente trasmissibile a terzi. Tuttavia, all'interno della realtà imprenditoriale è necessario che questo avvenga, pena una pericolosa assenza di linee di condotta. Certamente, più ampia è la struttura organizzativa, più la comunicazione

⁹ John M. Stevens, H. Kevin Steensma, David A. Harrison, Philip L. Cochran, *Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions*, in *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.2 (Feb. 2005), p. 184.

¹⁰ Si veda Thomas R. Wotruba, Lawrence B. Chonko, Terry W. Loe, *The impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior*, in *Journal of business ethics*, Vol.33, No. 1 (Sept. 2001), p. 60.

¹¹ Si veda Emilio d'Orazio, *Codici etici cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.128.



è ardua: più numerosi sono i livelli direttivi e maggiore è la distanza tra i vertici e la base, più si accrescono gli ostacoli per la nascita di un'effettiva etica d'impresa.

Compito di una realtà imprenditoriale attenta ai valori morali sarà, comunque, quello di organizzare incontri con il personale durante i quali far conoscere i valori interni al codice, con una particolare attenzione alla loro applicazione a livello fattuale, definendo in prima istanza la natura del dilemma etico. È necessario che l'etica si traduca, infatti, in un modo corretto di affrontare scelte e rapporti interpersonali. Come scrive Sergio Sciarelli:

L'individuazione di un dilemma etico, che si collega alle fasi di identificazione e definizione del problema, rimane, quindi, momento assolutamente propedeutico nel processo di introduzione di valori morali nelle scelte aziendali.¹²

L'azienda, inoltre, dovrà dotarsi di un Comitato Etico preposto alla segnalazione di eventuali violazioni del codice da parte di *stakeholders* interni e/o esterni, predisponendo incentivi o sanzioni secondo l'applicazione delle norme contenute nel documento in questione. Enti politici o governativi, in seguito, stabiliranno se l'impresa sia effettivamente attenta alla responsabilità morale e sociale che le è richiesta. Tale processo non è certamente d'immediata realizzazione, anche in virtù dell'oneroso dispendio economico che comporta; in un mondo che considera le imprese come realtà orientate esclusivamente al profitto e a modelli gestionali intrinsecamente contrari alla morale, è necessario un elevato senso etico della leadership aziendale che deve fungere altresì da modello di condotta, una cooperazione funzionale tra tutte le aree aziendali, un'applicazione di schemi gestionali che favoriscano il rispetto di valori etici, una promozione esterna della responsabilità sociale. L'etica d'impresa progredisce solamente con un'efficace integrazione tra valori morali individuali e valori morali posti alla base della gestione aziendale.

Nel caso venisse meno tal corretta comunicazione circa l'applicazione del Codice Etico tra il personale, aumenterebbe il divario tra valori dichiarati e valori praticati, con la conseguenza che il Codice Etico non venga più percepito come uno strumento di gestione del rischio, ma come mero documento inutilizzabile nella pratica. Questo, secondo ciò che afferma la *Caux Round Table* – network internazionale di business leaders che lavorano per promuovere un capitalismo morale –, può portare a conseguenze a dir poco negative per la realtà aziendale: la non comprensione dell'impatto del comportamento su risorse finite o condivise, un'erronea valutazione degli interessi dell'organizzazione, il fallimento della cooperazione con gli *stakeholders*, l'interpretazione di relazioni di business come governate unicamente da parametri legali e non morali.

¹² Sergio Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè Editore, 2007, p. 148.



Capitolo II

2.1 Gli esiti del Codice Etico

*Corporations are not just organized crowds of people, they have a metaphysical-logical identity that does not reduce to a mere sum of human being members*¹³.

La definizione di Peter French espone come le imprese si stiano sempre più affidando a un sistema di valori e credenze attraverso cui è possibile creare un'identità imprenditoriale e aziendale utile a una gestione maggiormente coesa e strutturata dell'impresa stessa.

Il sistema valoriale dell'azienda rappresenta, ad oggi, il perno della cultura aziendale, interessando numerose attività e rapporti, come le strategie competitive, le politiche del personale e le relazioni con i differenti gruppi di *stakeholders*.

Alcuni autori delimitano i valori aziendali come *"the standards that guide the external adaptation and internal integration of organizations"*¹⁴. Tuttavia, sebbene il Codice Etico si configuri come quell'insieme di norme che danno voce all'espressione dei valori proposti dall'azienda, i dati circa l'effettiva utilità del codice risultano controversi; tra l'altro, connessa a tale criticità, vi è l'effettiva sedimentazione e assorbimento dello stesso all'interno della realtà aziendale.

In uno studio del 1985, Chonko ed Hunt¹⁵ hanno osservato che non sempre la presenza di un Codice Etico correla positivamente con più alti livelli di condotte etiche e/o di produttività dovuti a un aumento del benessere aziendale. D'altro canto, ricerche più recenti sembrano contrastare tale prospettiva. Dopo aver osservato l'andamento di tre indici – quali: il valore aggiunto di mercato o MVA, il valore economico aggiunto o EVA e il ritorno del capitale investito o ROCE – su due campioni di aziende quotate alla borsa di Londra dal 1997 al 2004, i ricercatori dell'IBE, diretti dal professore Simon Webley, hanno osservato che il campione che aderiva da almeno cinque anni a un Codice Etico registrava performance nettamente superiori rispetto al campione che non aveva, né tantomeno applicava, una carta etica. Tali società, inoltre, hanno generato un rapporto utili/fatturato del 18% superiore al gruppo sprovvisto di tale strumento. Tuttavia, lo stesso Webley consiglia di essere cauti nella generalizzazione di simili risultati, menzionando a tal proposito il caso Enron che, nonostante la costituzione di un proprio Codice Etico, si ritrovò in bancarotta in meno di tre mesi a causa dei numerosi illeciti finanziari condotti dal proprio asset manageriale, con un passaggio di quote azionarie da 86 dollari a 26 centesimi.

*Ciò nonostante, a conferma della stretta e positiva relazione tra risultati economici d'impresa e codici etici adottati dalla stessa, l'istituto inglese di studi sull'etica segnala il fatto che 19 delle 24 società presenti stabilmente negli ultimi cinque anni nella classifica delle imprese più apprezzate in Gran Bretagna, redatta dalla rivista Management Today, possiedono un codice etico.*¹⁶

Sembrerebbe, dunque, che vi sia una sostanziale differenza tra l'isolata esistenza di un Codice Etico aziendale e la consapevolezza dello stesso da parte dei dipendenti.

Troppo spesso assistiamo alla stesura e formalizzazione di carte etiche poco attente e presenti nella realtà delle pratiche aziendali e, soprattutto, alla formazione dei dipendenti su tali norme. Nel paper *"Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational*

¹³ P. French, *Collective and Corporate Responsibility*, in Columbia University Press, New York, 1984 p. 32 in C. Robertson, P. Fadil, *Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited*, in *Journal of Managerial Issues*, Vol. X number 4, 1998.

¹⁴ Hunt, D. Shelby, Van R. Wood, and B. Lawrence Chonko (1989), *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing* in *Journal of Marketing* 53 (3), 1989, p.79.

¹⁵ S. Valentine, T. Barnett, *Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment*, in *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIII, no. 4 (fall 2003), p. 359.

¹⁶ Raffaella Zottarel, *Tesi di Laurea L'etica d'impresa tra teoria e prassi*, Venezia, 2005, p.19.



*commitment*¹⁷, Sean Valentine e Tim Barret riportano ipotesi di lavoro utili alla nostra disamina (si veda in particolare il punto 2):

- 1) Gli individui che sono consapevoli dell'esistenza di un Codice Etico nella loro azienda percepiscono la stessa con più alti valori etici rispetto a coloro che non ne sono a conoscenza;
- 2) Gli individui che sono consapevoli dell'esistenza di un Codice Etico nella loro azienda mostrano più alti livelli di impegno aziendale rispetto a coloro che non ne sono a conoscenza;

Gli autori hanno trovato forti correlazioni per entrambi i punti esaminati, specificando, però, che l'*organizational commitment* (punto 2) è strettamente connesso con la percezione dei valori etici aziendali. Ai fini di una maggiore produttività aziendale, sembrerebbe rilevante non tanto la presenza o meno del codice, quanto la sua conoscenza e condivisione all'interno della realtà aziendale. In riferimento a ciò, risultano fondamentali quegli strumenti che consentano di transitare da un Codice Etico "teorico" ad uno partecipato e condiviso dal personale dell'impresa, in cui siano chiari e definiti i principi e i valori aziendali da seguire; numerosi sono i casi in cui il Codice Etico rimane un manuale che non trova mai respiro nella realtà aziendale, basti citare lo studio di Schwartz del 2001 che revisionando 19 casi sui codici etici riscontrò che ben 9 di questi in realtà erano solo una realtà formale dell'azienda e non concreta¹⁷.

Box 1 Case study: Sears

Nel 1992 la Sears, Roebuck & Company – azienda leader nel settore dei servizi automobilistici – venne accusata dai consumatori e dalla magistratura di ingannare i propri clienti e di vendere a questi servizi inutili. Come ammisero successivamente gli stessi vertici aziendali, all'origine del diffondersi di queste discutibili pratiche di vendita non vi erano meri difetti morali individuali bensì una serie di fattori organizzativi. La necessità di accrescere le prestazioni dei propri centri automobilistici indusse i dirigenti della Sears infatti a introdurre nuovi obiettivi di vendita e incentivi per i dipendenti e consulenti: in particolare, per questi ultimi furono indicate quote di vendita per pezzi specifici e fu stabilita una provvigione su queste ultime. In questa nuova situazione organizzativa, caratterizzata da incentivi e da una forte "pressione" per vendere, commenta Paine, è chiaro che¹⁸:

la capacità di giudizio di alcuni dipendenti, avendo essi poche probabilità di raggiungere legittimamente tali obiettivi di vendita, ebbe chiaramente a soffrirne. L'incapacità dei dirigenti nel chiarire ai dipendenti la linea di demarcazione tra un servizio inutile e un legittimo intervento di manutenzione preventivo [...] lasciò questi ultimi da soli nella pianificazione della loro condotta in un'area vasta e grigia soggetta a un'ampia gamma di interpretazioni. Senza un supporto attivo alle pratiche etiche da parte del management, e di meccanismi in grado di individuare e di verificare la presenza di dubbie modalità di vendita, non sorprende che alcuni dipendenti possano avere agito con esagerazioni, trascuratezza o addirittura false dichiarazioni¹⁹.

A fronte dei costi derivanti dalla formulazione e stesura del Codice Etico, nonché dei costi operativi per renderlo reale e non formale, l'implementazione dello stesso comporta alcuni rischi; difatti, nonostante alcuni studi dimostrino che l'uso continuativo del Codice Etico per almeno cinque anni possa arrivare ad aumentare di un 18% il rapporto utili/fatturato, altri studi non trovano tali correlazioni o, al più, non riscontrano risultati così forti. In ogni caso, sembra che risultati positivi siano strettamente connessi alla conoscenza reale e fattuale del Codice Etico da parte dei lavoratori.

¹⁷ M. Schwartz, *The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour*, in *Journal of Business Ethics*, 2001, 32 (3), pp. 247-262.

¹⁸ Emilio d'Orazio, *Codici etici cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.133.

¹⁹ L. S. Paine, *Per l'integrità nelle organizzazioni*, p. 41; il caso è discusso anche in L. S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity. A Strategic Perspective*, pp. 39-57, in L. S. Paine, *Value Shift*, pp. 168-172, e in L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, pp. 186-189.



2.2 Gestione del rischio connesso al Codice Etico

Tenteremo di analizzare le fasi di implementazione del Codice Etico utilizzando il modello sopra esposto offertoci dalla norma UNI ISO 31000. Crediamo, difatti, che tale strutturazione metodologica possa delineare fruttuosamente un processo di integrazione del sistema valoriale ricercato dall'impresa. Arricchiremo ulteriormente tale metodologia di processo con i dati offertoci dall'IBE, le cui *survey* offrono una fotografia della realtà fattuale dell'applicazione del Codice.

Come è stato precedentemente accennato, un rischio connesso all'implementazione del Codice Etico consiste nell'incapacità del modello teorico sottostante di rappresentare la realtà delle pratiche e degli atteggiamenti lavorativi.

Su questo tema, il già citato *Caux Round Table* identifica i seguenti rischi concernenti il Codice Etico:

- *Beyond shareholders to stakeholders: the essential risk here is erroneous assessment of the interests that attach to the organization;*
- *Toward innovation, justice, and World Community: the central risk here is failure to understand the ethical implication of firm's relationship to its business environment, especially with respect to that environment's values;*
- *Beyond the letter of Law Toward a Spirit of Trust: the core risk here is an interpretation of business relationships as being governed solely by legal parameters;*
- *Respect for Rules: the essential risk here is a failure to know, understand and obey the law – particularly civil law;*
- *Support for Multilateral Trade: the central risk here is an inability to understand the role of fairness in internal and external affairs;*
- *Respect for the Environment: the basic risk here is a misunderstanding of the impact of corporate behavior on finite or shared resources;*
- *Avoidance of Illicit Operations: the core risk here is wittingly or unwittingly committing crimes²⁰.*

In sostanza, potremmo dire che il Codice Etico, tra le altre cose, espone l'azienda a rischi consistenti riguardo il rapporto con *stakeholders* e il mondo del mercato. In quanto tale, il codice potrebbe essere studiato attraverso i numerosi protocolli sulla gestione del rischio, giacché si presenta non come rischio puro ma come un rischio speculativo (offrendo difatti la possibilità sia di un utile che di una perdita in termini economici e di *brand awareness*).

In riferimento ai modelli internazionali più utilizzati come guide alla gestione del rischio, è possibile citare l'*Enterprise Risk Management*²¹ che annovera il rischio reputazionale – direttamente connesso al Codice Etico e alla sua applicazione – tra le categorie dei rischi maggiormente percepite nelle PMI italiane, con una percentuale del 19%²².

*“Nell'introduzione, la norma UNI ISO 31000 indica anche la gamma dei portatori di interesse a cui la Linea Guida è destinata. Tra questi, vengono anche citati gli “estensori di norme, guide, procedure e codici di comportamento”.*²³

²⁰ P. Young, *Ethics and Risk Management: Building a Framework*, in *Risk Management: An International Journal*, 2004, 6 (3), 23-34, p.26. In allegato l'articolo completo, p.30 descrizione approfondita dei sette punti.

²¹ Da *Wikipedia*: l'*Enterprise Risk Management* è stato proposto nel 2004 dal Co.S.O. of the Tradeway Commission allo scopo di guidare i manager per valutare e migliorare la gestione del rischio aziendale complessivamente intesa attraverso un modello integrato che intende comprendere tutti i rischi aziendali...e che contribuisce a mantenere l'Organizzazione aziendale costantemente orientata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- conformità delle operazioni a leggi e regolamenti;
- affidabilità e integrità delle informazioni (ivi comprese le informazioni finanziarie e di bilancio);
- salvaguardia del patrimonio aziendale;
- efficacia ed efficienza delle operazioni.

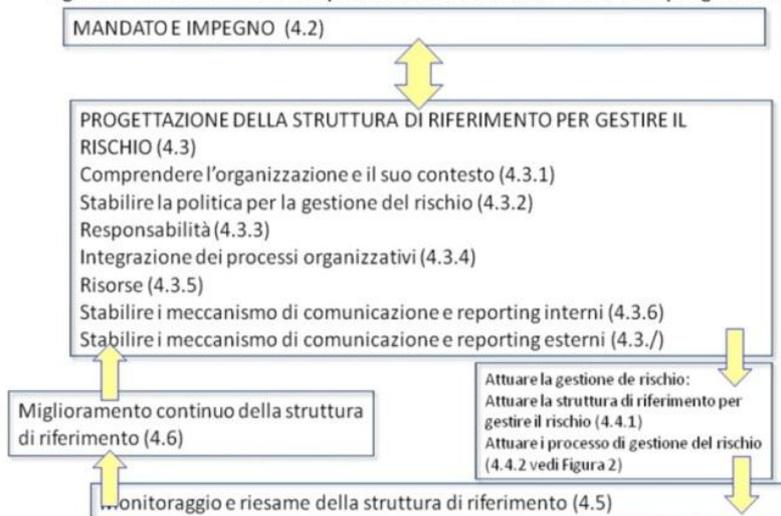
Il concetto di Risk Management comprende l'insieme delle attività mirate a individuare, valutare, gestire e controllare tutti i tipi di eventi (rischi e opportunità).

²² Claudia Gistri, *Strumenti di risk management*, Istituto di certificazione della qualità, in <http://docplayer.it/1530976-Strumenti-di-risk-management-ing-claudia-gistri.html>. Allegato numero 1 tabella 1.

²³ Consultia S.r.l., *La norma UNI ISO 31000:2010 “Gestione del rischio”* da:

La norma UNI ISO 31000 – normativa del 2010 che indica metodologie di gestione e integrazione del rischio a livello aziendale – esplicita, inoltre, come gestire i rischi nelle imprese attraverso il modello ciclico PDCA: *plan* – *do* – *check* – *act* secondo lo schema riportato nella Linea Guida della norma (capitolo 4):

Figura 1 - La relazione tra i componenti della struttura di riferimento per gestire il rischio



I FASE – PLAN

Nella progettazione del Codice Etico 7 sono i punti chiave per la stesura e l'implementazione dello stesso in azienda:

- 1) *l'organizzazione deve sviluppare standard di comportamento e procedure per i propri collaboratori, come ad es. i codici etici, che assicurino una ragionevole capacità di prevenire e scoprire reati;*
- 2) *deve nominare un alto dirigente responsabile dell'attuazione del programma (ad es. l'Ethics Officer);*
- 3) *non deve delegare potere discrezionale a dipendenti che siano noti per la loro propensione a comportamenti illegali;*
- 4) *deve comunicare gli standard di comportamento e le procedure in modo efficace a tutti i dipendenti (ad es. attraverso la realizzazione di corsi di formazione in etica);*
- 5) *deve predisporre sistemi per monitorare, per verificare l'effettiva attuazione di standard e procedure e per riferire comportamenti illeciti (ad es. attraverso auditing etico, ethics hotline);*
- 6) *deve far osservare gli standard di condotta prevedendo meccanismi sanzionatori;*
- 7) *deve impegnarsi nel miglioramento continuo del programma etico²⁴.*

Sulla base di queste necessità, ne consegue che non è possibile prescindere da un'attenta analisi dei fattori ambientali esterni, come ad esempio gli *stakeholders* che agiscono forti pressioni verso l'acquisizione di determinati assetti valoriali all'interno dell'azienda. L'ISO 31000 come anche l'ISO 9001 enfatizza l'analisi ambientale, giacché le aziende, in particolare le PMI, vengono indagate nella complessità del loro ambiente costituendosi come un sistema organico del quale non possono essere trascurate le molteplici componenti. Ad oggi, dunque, non è possibile pensare di poter inserire processi e strutture interne all'impresa senza comprendere come queste influenzeranno e verranno influenzate dai campi esterni ed interni alla realtà aziendale.

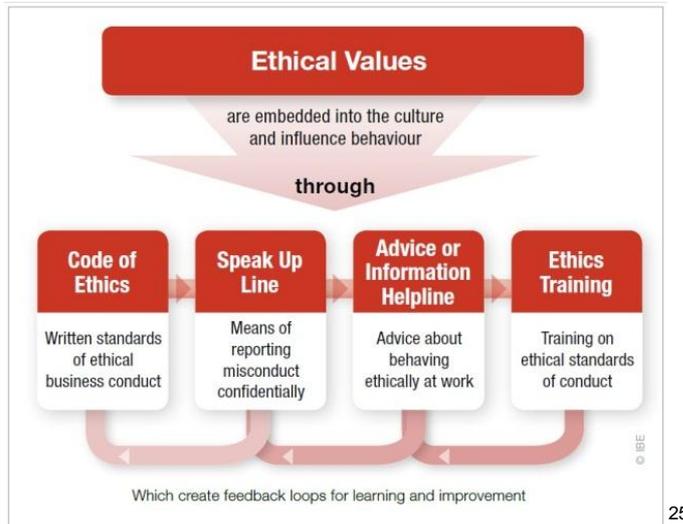
II FASE – DO

<http://www.consultia.it/download/5progetti/articoli/31000.pdf>.

²⁴ Emilio d'Orazio, *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, p.129. Adattamento da U.S. Sentencing Commission, Guidelines Manual, Washington, 2001, cap. 8, pp. 423-439.

Una volta costituita l'analisi di progettazione, andranno implementate le strutture di riferimento. Nel caso specifico del Codice Etico, sarà necessaria l'istituzione di un organo interno all'azienda deputato al controllo e alla verifica del mantenimento degli standard richiesti dal proprio regolamento (come specificato nel capitolo primo, pp.3 e 4), coadiuvato da quattro elementi utili a rendere effettivi i valori e i principi di cui l'azienda si vuole far portatrice:

Figura 2



25

An impressive proportion of economic organizations adopt formal ethical codes. In their survey of 1,000 major US corporations, Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño, and Philip L. Cochran found that 98 percent claimed to address ethical issues in some formal document, 78 percent explicitly cited codes of ethics, 51 percent had telephone lines for reporting ethical concerns, and 30 percent had offices for dealing with ethics and legal compliance²⁶.

Box 2 Case Study: Rolls Royce

Rolls Royce, the global power systems company, has developed a Manager' Toolkit which aims to provide managers with the tools required to stimulate meaningful discussions about ethical issues, as well as processes for dealing with ethical dilemmas. The Toolkit is a physical box which contains dilemmas and facilitation prompts, and it can be added to over time with follow up materials. The content is also available electronically.

Three times a year, managers are asked to utilise a different dilemma based activity with their teams.

Activity 1 helps with identification of an ethical dilemma and involves a discussion on how to resolve it. Managers are provided with a bank of 30 scenarios, on "dilemma cards", based on real life examples, and given guidance as to which ones might be most appropriate for their team.

Activity 2 seeks to bring ethics closer to home, with the discussions on local and relevant dilemmas identified by the team, and the effect they might have.

Activity 3 is the most challenging. Operating on feedback from employees, it focuses on highlighting the positive outcomes of dilemmas. Often dilemmas, and their consequences, can be seen as negative: report the issue, lose the business, lose a colleague. To counteract these, teams are asked to identify positive outcomes that can

²⁵ D. Johnson , *Ethics at work 2015 Survey of Employees. Main Findings and themes*, Ibe Institute of business ethics, 2015, p.19.

²⁶ Viviana A. Zelizer, *Ethics in economy*, 2007, in Thomas Beschoner, Bettina Holstein e J. Beckert, *Wirtschaftssoziologie und Ethik*, p.12.



*arise from the resolution of a dilemma, for example, processes change or improved relationship.
These helps to bring to life the power of ethical decision-making to change outcomes for the better²⁷.*

III FASE – CHECK

In questa fase, risulta fondamentale il controllo – grazie agli organi deputati – e la verifica dell'effettivo esito che si è cercato ottenere con l'impostazione del proprio Codice Etico. Non essendo questa disamina focalizzata su una realtà aziendale ben specifica, si utilizzerà parte dei dati forniti dall'IBE²⁸ – *Institute of business ethics* – per osservare come i lavoratori si rapportano alla presenza/assenza di un Codice Etico aziendale.

Uno dei dati più interessanti riguarda l'impatto del sostegno formale dell'etica aziendale. I dipendenti *italiani* che lavorano in aziende che dispongono dei quattro elementi di sostegno al Codice Etico, (figura 2 del presente lavoro p. 14), risultano:

- più propensi a pensare che l'onestà è praticata sempre o spesso;
- mostrano meno consapevolezza, o minore capacità di osservare atti di cattiva condotta nell'anno precedente ;
- presentano una maggiore probabilità di aver parlato circa le loro preoccupazioni, quando si sono accorti di cattiva condotta in generale;
- sono meno propensi a pensare di essere visti come piantagrane dal manager qualora si siano affidati agli strumenti di *speaking up*.

Altro dato interessante riguarda l'impatto dei dipendenti con datori di lavoro che supportano la cultura etica aziendale. Generalmente questi si mostrano:

- più propensi a dire che l'onestà è praticata sempre o spesso;
- meno consapevoli e attenti, all'osservazione degli atti di cattiva condotta e di "persone che subiscono trattamento inappropriato, non etico o ingiusto", di "violazione della sicurezza", di "pratiche di assunzione scorrette" e di "discriminazione";
- maggiormente preoccupati delle pratiche di cattiva condotta di cui sono venuti a conoscenza;
- meno incentivati in generale a compromettere gli standard di condotta etica della propria organizzazione. In particolare, appaiono meno propensi a pensare che la loro organizzazione abbia una cultura immorale.

Infine, un ultimo dato utile a questa disamina sembra derivare dai dipendenti di aziende che prevedono un piano incentivi:

- è meno probabile che i dipendenti siano stati a conoscenza delle persone trattate in modo inappropriato, non etico o ingiusto;
- i dipendenti sono più propensi a parlare delle loro preoccupazioni, quando si mostrano consapevoli delle pratiche di cattiva condotta.

Si ritengono informative ulteriori tabelle comparative che evidenziano le principali differenze tra l'Italia e gli altri 4 paesi analizzati dall'IBE (Regno Unito, Germania, Francia e Spagna), volendo lasciare come spunto l'importanza della comunicazione interna, principale mezzo per poter aggiornare e radicare la carta etica nella realtà aziendale:

²⁷ D. Johnson , *Ethics at Work, 2015 Survey of Employees. Main Findings and Themes*, Ibe Institute of business ethics, 2015, pp. 36-37.

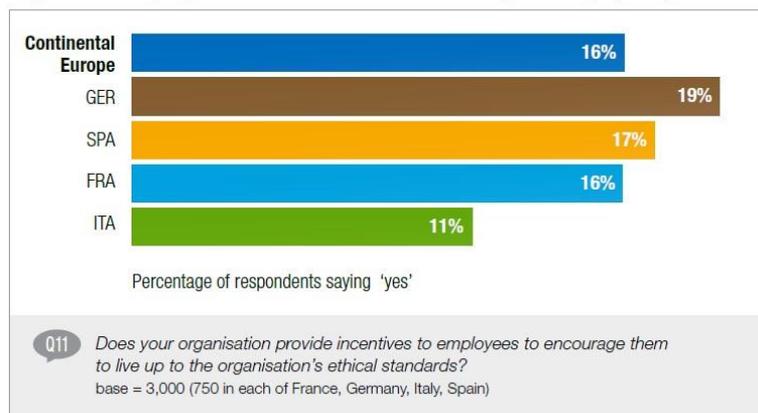
²⁸ In allegato le tre ricerche commissionate nel 2015 dall'IBE, di cui una inerente al solo mercato italiano. Nella ricerca italiana si trova il questionario completo di tutte le sue domande a p.30.

Table 2 Changes in levels of employee awareness of each of the elements of an ethics programme, Continental Europe (2012-2015)

	Continental Europe	ITA	SPA	FRA	GER
A. Code of ethics					
2015 'Yes'	46%	47%	48%	42%	47%
Change since 2012	-7%	-20%	-4%	-12%	+7%
B. Speak up line					
2015 'Yes'	28%	35%	28%	24%	27%
Change since 2012	-3%	-3%	-9%	+1%	+3%
C. Advice/ Information helpline					
2015 'Yes'	19%	21%	17%	18%	20%
Change since 2012	-15%	-15%	-26%	-18%	0%
D. Ethics training					
2015 'Yes'	27%	39%	23%	21%	23%
Change since 2012	-12%	-21%	-24%	-6%	0%

base (2012, 2015) = 3001, 3000 (750 in each of France, Germany, Italy Spain)

Figure 11 Employee awareness of incentives by country (2015)



IV FASE – ACT

Una volta terminata la fase di controllo, il modello UNI ISO 31000 suggerisce di apportare le migliori modifiche al protocollo, affinché sia possibile emendare efficacemente il sistema nel quale stiamo cercando di implementare il Codice Etico.

A fronte del processo appena delineato crediamo quindi sia fruttuoso applicare il modello descritto nella normativa UNI ISO 31000 nella fasi di progettazione e costituzione del Codice Etico.



Capitolo III

3.1 La coniugazione del Codice Etico con la gestione del profitto

Se con i capitoli precedenti lo studio era focalizzato sulla parte teorica e procedurale, con questo vogliamo offrire uno spaccato concreto di quella che è la declinazione reale del Codice Etico.

L'etica nella gestione del profitto è, secondo noi, una necessità: si tratta di compiere una scelta convinta e responsabile – non certo di facciata – di perseguire l'obiettivo della massimizzazione della qualità e dell'efficienza attraverso l'autoregolamentazione, precedendo il più possibile l'intervento del legislatore²⁹, il quale di per sé essendo poco flessibile, raramente produce una disciplina equilibrata che tenga conto delle esigenze dell'intero mercato e che possa coniugarsi uniformemente con la politica aziendale di ogni singola unità produttiva.

Un esempio che possa rendere facilmente comprensibili e quindi fruibili i concetti sopra delineati viene esposto da Rametta e Gobbo:

Si considerino due imprese concorrenti, Alfa e Beta, i cui impianti sono localizzati in due Stati con sistemi normativi differenti: nello Stato A sono tutelati i diritti dei minori, dei lavoratori, dell'ambiente, c'è un'imposizione fiscale più alta; mentre nello Stato B è ammesso il lavoro minorile, le norme ambientali sono meno stringenti, ecc., con il risultato che i costi di produzione dell'impresa Beta sono molto inferiori. Ebbene, se entrambe le imprese vendono i propri prodotti sullo stesso mercato, e questo, come spesso accade è caratterizzato da lacune informative, l'impresa Alfa potrà reggere il confronto solo se realizza prodotti nuovi o qualitativamente analoghi a prezzi inferiori. In caso contrario cederà il mercato all'impresa Beta, con una conseguenza importante: lo Stato dell'impresa Alfa continuerà a preservare, nella forma, la propria etica, consumando nella sostanza, prodotti offerti da imprese che negano quegli stessi principi morali³⁰.

Nonostante queste siano, e forse continuino a essere, le teorie dominanti, qualcosa sta cambiando. E' necessario soffermarsi maggiormente su quelli che possono essere i punti di vista differenti, le teorie che vedono al centro "l'etica morale", il rispetto dell'individuo, come auspicato negli scritti del premio Nobel Buchanan:

Il mercato può produrre etica

Possiamo evidenziare in questa massima, la capacità dell'autore di fondere due tensioni che solo apparentemente sembrano essere opposte tra loro: una egoistica, l'altra più altruistica. Tale incontro è possibile nello sforzo di produrre un mercato etico.

Al riguardo abbiamo scelto, tra le varie realtà aziendali italiane, tre casi aziendali: il primo offertoci dall'impresa di Cucinelli costituisce un ottimo esempio di un'azienda che ha fatto del Codice Etico il valore aggiunto del proprio *brand*, quindi ci siamo soffermati sul caso Natuzzi, ottimo esempio di perfetta applicazione dei criteri sociali al capitale umano ed infine presenteremo il caso della CPL Concordia, esempio degli effetti di un uso meramente formale della carta etica.

3.2 Il caso Cucinelli

Brunello Cucinelli, imprenditore italiano di respiro internazionale, esemplifica questi principi enfatizzando l'etica sino al punto da renderla una dei fondamentali vantaggi competitivi e una

²⁹ Franco Riolo, *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Milano, EDIBANK, 1995, pp.164-167.

³⁰ F.Gobbo, V. Rametta, *Etica e mercato: quando un connubio di successo può diventare fallimentare*, in *Filosofia e questioni pubbliche*, volume11, fascicolo 2/3, 2006, p.14.



delle componenti essenziali della propria brand *awareness*; egli stesso si compiace nel poter definire il modello adottato per la sua impresa “umanistico” o modello di capitalismo etico:

*Credo in un'impresa umanistica: un'impresa che risponda nella forma più nobile a tutte le regole di etica che l'uomo ha definito nel corso dei secoli. Sogno una forma di capitalismo moderno con forti radici antiche, dove il profitto si consegua senza danno od offesa per alcuno, e parte dello stesso si utilizzi per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana: servizi, scuole, luoghi di culto e recupero di beni culturali(...). Nella mia organizzazione il punto di riferimento è il bene comune, come strumento di guida per il perseguimento di azioni prudenti e coraggiose.*³¹

Il gruppo guidato dall'imprenditore umbro, che ha fatto dei suoi motti un credo, ha contribuito alla riscoperta di antichi mestieri, ha ristrutturato interi borghi nella sua amata terra, ha diviso gli utili della società con i dipendenti – come avvenuto nel 2015 – ed è dotato di un Codice Etico che segue alla lettera: Statuto, Codice Etico, Comitato controllo e rischi, Comitato Etico. L'imprenditore è riuscito, inoltre, a portare avanti la sua filosofia con grande successo visti i risultati operativi: la Brunello Cucinelli S.p.a.³² al 31.12.2014³³ conta 1240 dipendenti con una retribuzione almeno il 20% superiore alle realtà concorrenti ed ha chiuso il 2014 con un fatturato di circa 355 milioni, in crescita del 10% rispetto all'anno precedente. Numeri sorprendenti se confrontati ai 582 dipendenti e i 204 milioni di fatturato del 2010.

Cucinelli ha trasformato il modo di fare impresa, creando una struttura non troppo complessa, con poche regole “sacre” – raccolte, recepite e messe in pratica – basate sul rispetto del capitale umano e del territorio in cui l'azienda lavora.

*Mission to restore human dignity*³⁴

3.3 Il caso Natuzzi

Altro esempio esplicativo di buone pratiche applicate al capitale umano è quello della società Natuzzi, noto marchio pugliese produttore di divani.

L'azienda, di fronte ad un mercato sofferente con un consistente calo degli utili e dopo una serie storica di “rossi” in bilancio – durata sette anni –, ha raggiunto complessivamente la quota di 270 milioni di euro di perdite e ha affrontato scelte complesse per portare i bilanci in pareggio. Per capire la criticità della situazione: la società ha fatturato 805 milioni di euro nel 2002 a fronte di soli 451,2 milioni del 2012, la metà. La scelta più semplice per qualunque società sarebbe stata quella di licenziare indistintamente il personale in eccesso ma, grazie all'intervento dei vari *stakeholder* interni – sindacati, management, ecc. – si è optato in una prima fase per dei contratti di solidarietà³⁵ estesi a 1918 collaboratori, ed in una seconda ad un piano di ricollocamento del personale in esubero – 364 unità – predisposto secondo criteri sociali³⁶. La Natuzzi si è fatta carico dell'*outplacement* del personale in esubero

³¹ Il Mio Credo, Brunello Cucinelli, in <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/13>.

³² La **Brunello Cucinelli S.p.a.** è una casa di moda italiana nota per la produzione di maglieria pregiata in cashmere, nata e sviluppatasi nel borgo medievale di Solomeo (Umbria). L'azienda è tra le principali realtà internazionali attive nel settore sartoriale del lusso.

³³ Bilancio Consolidato 2010,2011,2012,2013,2014, il Sole24ore

³⁴ The Humanist capitalist: Brunello Cucinelli in <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/13>, “La Missione per ripristinare la dignità Umana”.

³⁵ I **Contratti di solidarietà** sono accordi stipulati tra l'azienda e le rappresentanze sindacali aventi come oggetto la diminuzione dell'orario di lavoro al fine di mantenere l'occupazione in caso di crisi aziendale e quindi evitare la riduzione del personale (contratti difensivi, art.1 legge 863/84).

³⁶ **Criteri Sociali:** colloqui individuali con i singoli dipendenti al fine di studiare in modo accurato ogni singolo profilo. Il criterio fondamentale (art. 5 della legge n.223/1991) è quello di favorire e individuare i lavoratori da collocare in mobilità in relazione alle esigenze tecnico-produttive ed organizzative del complesso aziendale, nel rispetto dei criteri previsti dai contratti collettivi stipulati di cui all'art.4, comma2 della legge sopra citata, ovvero, in mancanza di questi contratti, nel rispetto dei seguenti criteri in concorso tra loro:

- a) carichi di famiglia;
- b)anzianità;
- c)esigenze tecnico-produttive ed organizzative.



destinando 12.000 euro d'incentivi per dipendente all'imprenditore che ha deciso o deciderà di assumerli e 5000 euro di bonus al personale che ha aderito o aderirà spontaneamente all'iniziativa; per i lavoratori che hanno acconsentito al piano di *mobilità non opposta*, sono stati previsti incentivi fino a 40.000 euro lordi.³⁷

3.4 Il caso CPL Concordia

In altri casi, il Codice Etico non si concretizza in pratiche aziendali reali e concrete. Si prenda il caso della Società cooperativa CPL Concordia³⁸: nel 2007, la cooperativa dichiarò una serie di valori di riferimento a cui ispirarsi nella gestione delle vicende aziendali interne ed esterne. Contemporaneamente all'illustrazione del Bilancio sociale del 2008, annunciò l'approvazione del Codice Etico, una serie di regole da osservare per evitare distorsioni delle attività aziendali verso zone opache e illecite. Un'apprezzabile scelta di legalità e di trasparenza fatta da parte della società che, in questo modo, si preoccupò di garantire e mantenere alti standard di sicurezza. All'interno del Codice Etico furono introdotte una serie di norme e articoli attraverso passaggi fondamentali, come nel punto 2.7 intitolato "onestà":

I soci, i dipendenti, i collaboratori di Cpl Concordia, qualunque sia il ruolo e la posizione, operano sulla base del senso di responsabilità, onestà, correttezza. Si astengono dal perseguire l'utile personale o aziendale a scapito del rispetto delle leggi vigenti e di quanto previsto dallo Statuto del presente codice etico.

In altri punti il codice affronta in modo compiuto i temi della prevenzione e della corruzione; in riferimento a quest'ultima la norma etica prevedeva e prevede che:

La società s'impegna ad attuare misure necessarie a prevenire ed evitare fenomeni di corruzione e altre condotte idonee a integrare il pericolo di reati previsti dal D.lgs. 231/2001³⁹ (...) La CPL non consente di corrispondere o accettare somme di denaro o doni a favore e/o da parte di terzi, allo scopo di procurare vantaggi diretti o indiretti alla società.

Norme chiare e difficilmente equivocabili scritte e approvate dall'assemblea dei soci che aveva previsto anche un organismo di vigilanza atto a verificare il rispetto delle disposizioni del codice. Tuttavia, sono tristemente note a tutti le vicende che hanno coinvolto la società nello scandalo della metanizzazione di Ischia a partire dall'aprile 2015 con implicati l'ex presidente, vari ex amministratori, nonché la società stessa, per aver creato una rete di fondi neri con i quali avrebbero pagato tangenti per aggiudicarsi l'assegnazione di appalti pubblici. L'attuale quadro dirigenziale ha preso le distanze dall'accaduto e da tali pratiche, dichiarando per voce del nuovo presidente Mauro Gori che:

La corruzione non è una scorciatoia. Anche volendo essere cinici, semplicemente non conviene. L'imprenditore che sceglie quella strada non è un buon imprenditore, oltre che disonesto. (...) La corruzione potrebbe essere una strategia aziendale scelta coscientemente, senza contare il fatto che è illegale e immorale. Ti potrebbe consentire di aumentare i ricavi senza spingere troppo sull'efficienza e forse anche di risparmiare sui costi. Invece, cinicamente, posso affermare che la corruzione non conviene, che non è stata una scorciatoia perché ha rischiato di far chiudere l'azienda.

Lo scandalo è costato alla Cpl Concordia 5,2 milioni di euro per accantonamenti in bilancio per rischi fiscali, penali e per far fronte a possibili sanzioni, 3,6 milioni per spese legali e

³⁷ Corriere della sera online, 11 Dicembre 2015, in http://www.corriere.it/economia/15_dicembre_11/natuzzi-paga-chi-ricollocare-esuberanti-all-azienda-che-assume-12-mila-euro-34364fca-a021-11e5-9e42-3aa7b5e47d96.shtml.

³⁸ La società cooperativa **CPL Concordia** è un gruppo cooperativo *multi-utility* fondato nel 1899, attivo in Italia e all'Estero con 1800 addetti, 67 società, 17 sedi e un fatturato consolidato al 2013 di 415 milioni di Euro. E' specializzata nella produzione, gestione e distribuzione di sistemi energetici, con un ruolo di primo piano a livello internazionale nel settore del gas metano.

³⁹ D.lgs. 231/2001: *Disciplina della responsabilità amministrativa di enti e società.*



consulenze e 1,4 milioni per i dipendenti sospesi. A questi vanno aggiunti i “costi sociali”: dal primo aprile 2015 a oggi 236 dipendenti su 1800 non sono stati confermati, è stata attivata la cassa integrazione per altri 650 addetti circa (quasi il 50% dei lavoratori), una decrescita degli acquisti stimata tra i 60 e i 70 milioni di euro verso le aziende fornitrici, 290 milioni di euro di commesse pluriennali perse e 5 milioni di utili sfumati⁴⁰. Dato, quello degli utili, che sarebbe potuto lievitare fino a oltre 100 milioni di euro se la Cpl non fosse stata riammessa nella “White list”⁴¹ il 20 ottobre scorso. A oggi la corruzione è costata loro circa 430 milioni di euro. Le perdite economiche sono solo una facciata di questo scandalo, non misurabile è il danno arrecato alla reputazione e al prestigio dell’azienda, difatti si sta discutendo a oggi la possibilità di cambiare nome per rilanciare il brand.

Conclusioni

Come si è evinto dalla letteratura critica a riguardo, lo strumento del Codice Etico, progressivamente sviluppatosi a livello globale, è riuscito a coniugare fruttuosamente la massimizzazione del profitto con un indispensabile sistema valoriale, atto a guidare le scelte morali del manager. Si è rilevata, inoltre, la cogente necessità di rendere tale strumento una realtà fattuale, applicata da tutti gli aderenti al sistema impresa; ciò presenta un notevole fattore di rischio in termini economici, in quanto il Codice talvolta si rivela essere un mero mezzo teorico inutilizzato nella pratica, come osservato in uno dei casi presi in esame. Ciò, ovviamente, comporta numerosi svantaggi, come la perdita di credibilità e fatturato a discapito dell’impresa in questione.

Si sono altresì considerati i numerosi vantaggi che tale organo di categorizzazione morale comporta una volta che si riesca a trasporlo a livello empirico, rendendolo un proficuo metodo di *governance*, che favorisce la responsabilità sociale d’impresa. Come sottolinea Simon Webley, qualora le aziende riescano ad utilizzare per cinque anni un Codice Etico, si realizza un aumento del rapporto utili/fatturato pari al 18%.

Un mondo in continua evoluzione, infatti, rimarca l’esigenza di un’etica che possa orientare le scelte della collettività imprenditoriale, considerata, sino a pochi anni fa, antitetica alla dimensione morale. L’impresa che adotta una regolamentazione etica, come osservato nell’articolo *Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives’ decisions*, si rende maggiormente appetibile agli occhi di *market* e *non-market stakeholders*, che considerano in termini maggiormente positivi le realtà governate da linee guida relative al comportamento da adottarsi in presenza di un dilemma di natura morale.

Come auspicano, tra gli altri, Sergio Sciarelli e Linda Trevino, è necessario sviluppare e implementare l’introduzione e l’utilizzo del Codice. Ciò favorisce integrità, equilibrio e consapevolezza che divengono pilastri fondativi per un business che, ora più che mai, rileva l’esigenza di un efficace dualismo di profitto e morale.

⁴⁰ Tutti i dati riportati sul “conto economico” relativo alla Cpl Concordia sono stati relazionati dal presidenti Gori in un assemblea di Legacoop Emilia-Romagna, in: http://bologna.repubblica.it/cronaca/2015/12/05/news/il_me_a_culpa_di_cpl_corrompere_non_convien_e_-_128811957/; <http://www.iltempo.it/politica/2015/04/02/ma-la-cooperativa-ha-lasciato-nel-cassetto-il-suo-codice-etico-1.1399391>; <http://www.modenatoday.it/economia/cpl-indagine-mercato-nuovo-brand-nome.html>.

⁴¹ L’iscrizione alla *white list* comprova l’assenza delle cause di decadenza, sospensione o di divieto di cui all’art. 67 del Codice Antimafia (D.Lgs. 159/2011) e l’assenza di tentativi di infiltrazione mafiosa tendenti a condizionare le scelte e gli indirizzi dell’impresa, di cui all’art. 84, comma 3, del medesimo codice antimafia. L’assenza di tali requisiti rende impossibile contrarre appalti o a stipulare contratti con la pubblica amministrazione.



Bibliografia

- Agci Associazione Generale Cooperative Italiane Federazione Emilia Romagna, *Il Codice Etico: l'altra faccia della responsabilità sociale. Alla ricerca di un modello per le cooperative di piccole dimensioni.*
- Elisa Arrigo, *Il codice di condotta: uno strumento di corporate governance, emerging issues in management*, Symphonya, No. 1, 2006.
- Emilio D'Orazio, *Codici Etici e responsabilità d'impresa*, Politeia, XIX,72,2003.
- P. French, *Collective and Corporate Responsibility*, in Columbia University Press, New York, 1984 p. 32 in C. Robertson, P. Fadil, *Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited*, in *Journal of Managerial Issues*, Vol. X number 4, 1998.
- F.Gobbo, V. Rametta, *Etica e mercato: quando un connubio di successo può diventare fallimentare*, in *Filosofia e questioni pubbliche*, volume11, fascicolo 2/3, 2006.
- Hunt, D. Shelby, Van R. Wood, and B. Lawrence Chonko (1989), *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing* in *Journal of Marketing* 53 (3), 1989.
- D.lgs. 231/2001: *Disciplina della responsabilità amministrativa di enti e società.*
- D. Johnson, *Ethics at Work, 2015 Survey of Employees. Main Findings and Themes*, Ibe Institute of business ethics, 2015.
- Franco Riolo, *Etica degli affari e Codici Etici aziendali*, Milano, Edibank, 1995.
- L. Sacconi, *Etica degli affari*, Milano, Il Saggiatore, 1991.
- M. Schwartz, *The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour*, in *Journal of Business Ethics*, 2001, 32 (3).
- Sergio Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè Editore, 2007.
- John M. Stevens, H. Kevin Steensma, David A. Harrison, Philip L. Cochran, *Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions*, in *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.2, Feb. 2005.
- S. Valentine, T. Barnett, *Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment*, in *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIII, no. 4, fall 2003.
- P. Young, *Ethics and Risk Management: Building a Framework*, in *Risk Management: An International Journal*, 2004, 6 (3), 23-34.
- Thomas R. Wotruba, Lawrence B. Chonko, Terry W. Loe, *The impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior*, in *Journal of business ethics*, Vol.33, No. 1, Sept. 2001.
- Viviana A. Zelizer, *Ethics in economy*, 2007, in Thomas Beschorner, Bettina Holstein e J. Beckert, *Wirtschaftssoziologie und Ethik.*
- Raffaella Zottarel, *Tesi di Laurea L'etica d'impresa tra teoria e prassi*, Venezia, Università degli Studi Cà Foscari, 2005.



Sitografia

- Bilancio Consolidato 2010,2011,2012,2013,2014, il Sole24ore, in <http://www.ilsole24ore.com>.
- Il Mio Credo, Brunello Cucinelli, in <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/13>.
- The Humanist capitalist: Brunello Cucinelli in <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/13>, “La Missione per ripristinare la dignità Umana”.
- Consultia S.r.l., *La norma UNI ISO 31000: 2010 “Gestione del rischio”* in <http://www.consultia.it/download/5progetti/articoli/31000.pdf>.
- Corriere della sera online, 11 Dicembre 2015, in http://www.corriere.it/economia/15_dicembre_11/natuzzi-paga-chi-ricollocata-esuberanti-all-azienda-che-assume-12-mila-euro-34364fca-a021-11e5-9e42-3aa7b5e47d96.shtml.
- Claudia Gistri, *Strumenti di Risk Management*, Istituto di Certificazione della Qualità, in <http://docplayer.it/1530976-Strumenti-di-risk-management-ing-claudia-gistri.html>.
- Gori, Assemblea di Legacoop Emilia-Romagna, in http://bologna.repubblica.it/cronaca/2015/12/05/news/il_me_a_culpa_di_cpl_corrompere_e_non_convien_e_-128811957/;
<http://www.iltempo.it/politica/2015/04/02/ma-la-cooperativa-ha-lasciato-nel-cassetto-il-suo-codice-etico-1.1399391>.