

# Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa

EMILIO D'ORAZIO\*

**1.** Nel corso degli ultimi 30 anni si è assistito all'affermarsi a livello internazionale di una nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società, nel senso di un più ampio riconoscimento delle sue responsabilità verso la società in cui opera. In tale concezione l'idea chiave è quella di *stakeholders*, cioè individui o gruppi che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa e il cui contributo è essenziale al suo successo<sup>1</sup>. Per la teoria dell'impresa basata sul modello degli *stakeholders* la dottrina tradizionale secondo cui i manager sarebbero moralmente responsabili esclusivamente verso i proprietari/azionisti deve essere, infatti, sostituita dalla visione secondo cui essi hanno un "rapporto fiduciario" verso un'ampia serie di *stakeholders* dell'impresa (fornitori, clienti, dipendenti, azionisti, comunità locale). Soggiacente al riconoscimento di una "responsabilità sociale" delle imprese è la consapevolezza di un cambiamento avvenuto nei termini del *contratto* tra società e impresa, cambiamento che riflette un mutamento nelle aspettative della società nei confronti delle imprese.

Il vecchio contratto tra società e impresa era basato sull'idea che lo sviluppo economico è la fonte del progresso sia sociale sia economico, e che motore di tale sviluppo è la ricerca del profitto da parte di imprese private in competizione tra loro. Il compito fondamentale dell'impresa quindi era produrre beni e servizi in vista del profitto per gli azionisti/proprietari e, nel fare ciò, l'impresa dava il suo massimo contributo alla società. Il *nuovo* contratto tra società e impresa, poiché è basato sull'idea che la ricerca dello sviluppo economico non necessariamente porta automaticamente al progresso sociale ma, anzi, può condurre all'inquinamento ambientale, a posti di lavoro pericolosi per la salute dei dipendenti, ecc., che impongono costi sulla società, richiede invece la riduzione di tali costi facendo accettare all'impresa l'idea che esse hanno l'obbligo di operare in vista del miglioramento sia sociale sia economico. Questa idea fu ben espressa nel 1971 dal Committee for Economic Development:

Oggi è chiaro che i termini del contratto tra società e imprese sono, di fatto, mutati in modo sostanziale e importante. All'impresa è richiesto di assumere responsabilità verso la società più ampie che in passato e di essere al servizio di una più ampia gamma di valori umani. All'impresa in realtà, è richiesto di contribuire più alla qualità della vita della società americana che fornire semplicemente beni e servizi<sup>2</sup>.

Pertanto, sebbene la *giustificazione* ultima dell'esistenza dell'impresa sia la sua capacità di creare ricchezza, la *legittimità* dell'impresa come *istituzione sociale* dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di numerosi *stakeholders*.

L'adozione della *stakeholder view* dell'impresa – va precisato – ha alcune

---

\* Direttore del Centro Studi Politeia di Milano.

importanti *implicazioni di carattere etico/normativo*. In primo luogo la *performance* aziendale deve essere valutata da molteplici punti di vista: gli interessi degli "azionisti" sono, naturalmente, tra questi, ma essi non sono sempre i più importanti e non sono mai esclusivi rispetto agli interessi di altri *stakeholders*. In secondo luogo, essendo la teoria degli *stakeholders* "fondamentalmente normativa"<sup>3</sup>, i manager hanno l'*obbligo morale* di prendere in considerazione gli interessi degli *stakeholders* che possono essere influenzati, favorevolmente o sfavorevolmente, dalle loro decisioni. Come hanno chiarito a questo riguardo Donaldson e Preston, il "nucleo normativo" del modello degli *stakeholders*, sta nell'accettazione di due tesi fondamentali:

- 1) gli *stakeholders* identificano se stessi a causa del *loro* interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi);
- 2) gli interessi di tutti gli *stakeholders* hanno *valore intrinseco* e meritano considerazione (sebbene non tutti i desideri di ogni gruppo di *stakeholders* possa o debba essere soddisfatto) nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo di *stakeholders* di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti/proprietari<sup>4</sup>.

L'accettazione di queste due tesi definisce una "moralità dell'organizzazione" secondo cui interessi legittimi degli *stakeholders* richiedono riconoscimento e attenzione da parte dei manager come materia di *diritti morali*. Ne consegue quindi un ampliamento della gamma dei criteri per valutare la *performance* aziendale oltre la redditività e la crescita di breve periodo per includere gli interessi di lungo periodo di molteplici *stakeholders* la cui collaborazione è essenziale per il successo dell'impresa.

**2.** Il successo di questa prospettiva dipende dalla creazione nelle imprese di nuove strutture di governo e di reporting capaci di *istituzionalizzare*<sup>5</sup> l'etica al loro interno. La via principale per ottenere ciò consiste nella adozione di *codici etici di autoregolazione*. Secondo questa impostazione, 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. Inoltre, la formulazione e l'implementazione di un codice etico è un modo in cui l'impresa e il suo management possono mostrare la "*due diligence*" nell'esercizio delle loro responsabilità<sup>6</sup>.

Come è noto, il contributo più rilevante alla *istituzionalizzazione* dell'etica è venuto dal mondo delle imprese statunitensi. I risultati di alcune ricerche recenti sulla *diffusione dei codici etici* nelle grandi aziende condotte presso le imprese classificate da *Fortune*, hanno mostrato come, tra i modi in cui i valori etici possono essere integrati in azienda, i codici etici ottengano il 78%; la formazione in etica il 52% e l'istituzione di comitati etici il 33%. Inoltre, il 43% delle aziende rispondenti utilizza i seminari per comunicare le politiche aziendali in materia di etica ai dipendenti e il 30% attua un *ethical audit*<sup>7</sup>.

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, precedentemente alla commissione dell'illecito, un efficace *programma per prevenire e segnalare violazioni di legge*, cioè un rigoroso *programma di conformità alle leggi*. Alla base del provvedimento vi è l'accettazione del principio della "responsabilità indiretta" (*vicarious liability*) secondo il quale una organizzazione è responsabile della condotta dei suoi dipendenti nella esecuzione dei loro doveri.

Le FSG costituiscono l'esperienza più significativa di intervento pubblico volto a incoraggiare e guidare i processi volontari di autoregolazione, in vista della diffusione tra le imprese di "migliori pratiche". La finalità ultima è far sì che l'impresa veda l'opportunità di migliorare il clima etico interno e di ridurre il bisogno del ricorso alla regolazione statale diventando un "buon cittadino" nella società. Dalla data dell'entrata in vigore delle FSG è infatti cresciuto il numero delle imprese statunitensi che vedono nella adozione di codici etici un valido investimento per il futuro<sup>8</sup>.

I requisiti minimi identificati dalle "Linee guida" per lo sviluppo nelle aziende statunitensi di programmi di etica efficaci sono i seguenti sette: l'organizzazione 1) 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 etico<sup>9</sup>. Compiendo questi sette passi, l'organizzazione può dimostrare di aver esercitato la "*Due Diligence*" nel cercare di prevenire e scoprire condotte criminali attuate dai dipendenti.

Usando questi sette requisiti come modello, molte società statunitensi hanno avviato negli anni '90 *programmi di etica* la cui caratteristica principale è di essere basati sulla *conformità alla legge* piuttosto che sull'idea di *integrità*<sup>10</sup>.

I programmi basati sulla conformità mirano a prevenire, scoprire e punire le violazioni di legge, legge a cui si guarda per definire gli standard aziendali di comportamento; i programmi basati sull'integrità mirano invece a definire i valori etici dell'organizzazione e a incoraggiare nel dipendente il costante riferimento ad essi. Nell'approccio basato sui valori l'enfasi è posta non sul prevenire gli illeciti, quanto sul favorire il comportamento responsabile.

**3.** In Italia molto ancora rimane da fare nel campo dell'autoregolazione. Nell'ultimo decennio, tuttavia, si è registrato un interesse maggiore rispetto al passato e in crescita da parte delle imprese italiane. Alla fine degli anni '90 il fenomeno dei codici etici d'impresa ha registrato addirittura una intensificazione: ricordo a titolo di esempio che nel 1998 sono stati promulgati il Codice etico delle Ferrovie dello Stato e di GlaxoWellcome Italia; nel 1999 è stato presentato da Borsa Italiana il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate; nel 2001 Acea di Roma ha adottato una Carta dei valori aziendali e nel 2002 l'Enel ha adottato un Codice etico<sup>11</sup>.

Un incentivo alla diffusione nelle imprese italiane dei codici etici e dei programmi di etica può venire a seguito del recente intervento del Legislatore con la emanazione del Decreto legislativo n. 231, 8 giugno 2001<sup>12</sup>, che – introducendo, per la prima volta nel nostro ordinamento, la responsabilità in sede penale degli enti<sup>13</sup> – disciplina 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'entrata in vigore di questo Decreto, infatti, gli enti – per effetto del principio della personalità della responsabilità - non erano esposti alle conseguenze derivanti dalla commissione, con vantaggio della società, di reati da parte di amministratori e/o dipendenti, se si eccettua l'eventuale risarcimento del danno. L'estensione della responsabilità agli enti, avendo come effetto quello di incidere direttamente, nella punizione degli illeciti, sul patrimonio degli enti e quindi sugli interessi economici dei soci, dovrebbe motivare questi ad esercitare un maggiore controllo della correttezza dell'operato della società.

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 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<sup>14</sup> 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 giovarsi 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.

I modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati devono rispondere ad una serie di esigenze: “a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevede obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal modello” (art. 6, c. 2).

Infine, il DL, stabilendo che i modelli di organizzazione e di gestione “*possono*” essere adottati “sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti” e comunicati al Ministero della Giustizia che “può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità” di tali modelli<sup>15</sup> (art. 6, c. 3), considera l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo da parte dell'ente come *facoltativo* e non obbligatorio: la sua mancata adozione non comporta alcuna sanzione a carico dell'ente, ma lo espone alla responsabilità per gli illeciti compiuti da amministratori e dipendenti. L'adozione del modello – comprovata dalla presentazione in sede processuale della documentazione circa i passi compiuti dalla società per la implementazione del modello al proprio interno – è di fatto necessaria per beneficiare dell'esimente.

Come per le FSG, anche per il DL obiettivo principale del legislatore sembra essere quello di favorire la diffusione tra le imprese di “migliori pratiche”.

**4.** Ciò che mi preme sottolineare in questa sede, in vista di una applicazione del DL e della adozione e attuazione da parte delle imprese italiane di modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire i reati, è che – come ha notato L. S. Paine – poichè “l'etica aziendale richiede qualcosa di più che semplicemente evitare pratiche illegali”, la gestione dell'etica in azienda esige l'adozione di un approccio globale che vada al di là della richiesta di conformità alla legge, un approccio “fondato sull'idea di integrità morale”, che combini “l'attenzione per la legge con un'enfasi sulla responsabilità morale manageriale”<sup>16</sup>. Una strategia basata sul principio di integrità morale permette, infatti, di stabilire uno standard di condotta più solido: mentre il principio di conformità alle leggi si basa sulla necessità di evitare sanzioni legali, il principio di integrità si fonda sull'idea di autogoverno e di responsabilità del management in conformità a una serie di principi e valori etici guida.

A conferma di ciò occorre tenere presente che alcune ricerche empiriche svolte nel corso degli anni '90 presso dipendenti di grandi aziende americane, a seguito dell'entrata in vigore delle FSG, per valutare l'efficacia dell'impatto di questi due diversi orientamenti su alcune dimensioni (tra queste: diminuzione del numero dei comportamenti immorali/illegali dei dipendenti; maggiore consapevolezza del

dipendente delle questioni etiche e legali che nascono sul posto di lavoro; migliore processo decisionale nell'organizzazione per effetto dell'introduzione di un programma etico/di conformità; maggior impegno del dipendente nei confronti dell'organizzazione; maggiore disponibilità dei dipendenti a riferire cattive notizie al management; maggiore disponibilità dei dipendenti a riferire violazioni di norme morali o di legge al management; maggiore disponibilità dei dipendenti a cercare consiglio legale o morale all'interno dell'organizzazione) hanno dimostrato che: 1) in ognuna delle sette dimensioni studiate si ottengono risultati più positivi se i dipendenti avvertono che il programma è basato sull'idea di integrità piuttosto che sull'idea di conformità, e che 2) l'approccio ottimale alla gestione dell'etica in azienda consiste in una combinazione dei due orientamenti<sup>17</sup>.

Come infatti ha mostrato a questo riguardo Linda Trevino, un efficace programma etico deve essere basato sia su una *attenzione ai valori*, sia sulla *conformità alla legge*. Se i programmi non tengono conto dell'esigenza della conformità, l'enunciazione di valori astratti rischierà di apparire *ipocrita* ai dipendenti: è infatti indispensabile che i valori siano tradotti in norme di comportamento e perché queste abbiano significato, i trasgressori devono essere puniti; dall'altro lato, un programma basato sulla sola conformità alle legge, senza un richiamo a valori forti, rischia di essere visto con *cinismo* dai dipendenti: ciò che in questo caso conta è "acciuffare" i dipendenti che fanno la cosa sbagliata piuttosto che aspirare a fare la cosa giusta<sup>18</sup>.

Adottare questa impostazione presuppone considerare l'etica d'impresa, diversamente da quanto ritengono molti manager, una questione che investe la sfera organizzativa tanto quella personale: se è vero che gli individui devono esercitare il loro giudizio morale e assumersi la responsabilità delle proprie scelte, è anche vero però che *fattori organizzativi* (obiettivi irrealistici, sistemi di incentivo perversi, mancanza di controlli, inadeguata formazione, mancanza di leadership etica) esercitano un forte influsso sul comportamento dei dipendenti. Se ne deduce quindi che l'etica ha a che fare con il management: i manager modellano il contesto organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell'organizzazione e dei suoi sistemi e la loro leadership nell'elaborazione di un codice etico che orienta il processo decisionale aziendale. Infatti, ha chiarito Paine,

solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un'azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale<sup>19</sup>.

**5.** Per sostenere la tesi di una *radice organizzativa* della condotta individuale – cioè dell'influsso di fattori organizzativi sulla condotta – Paine ha descritto sia casi di aziende le cui istituzioni interne (regole e principi) hanno favorito decisioni manageriali immorali, con l'effetto di causare all'azienda ingenti perdite economiche e seri problemi legali, sia casi di aziende che, in presenza di programmi etici basati sull'idea di integrità morale, hanno conseguito nel tempo una accresciuta competitività, un rapporto più solido con le *constituencies* dalle quali dipende il loro successo e una ridotta incidenza di commissione di atti illeciti con un conseguente basso numero di controversie legali<sup>20</sup>. Per comprendere come le organizza-

zioni modellano il comportamento individuale è sufficiente considerare qui – seguendo Paine – solo quelle esperienze aziendali negative in cui condotte individuali immorali trovano chiaramente la loro origine nel contesto organizzativo<sup>21</sup>.

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 che

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 dichiarazioni<sup>22</sup>.

In tale contesto aziendale, i dirigenti sacrificarono gli obblighi della società verso i clienti all'interesse aziendale, mentre i dipendenti e i consulenti subordinarono tali obblighi all'interesse personale – poiché, nel caso di una diminuzione delle vendite, avrebbero rischiato il posto di lavoro.

Nei primi anni '80, l'amministratore delegato di Beech-Nut Nutrition Corporation venne in possesso di prove che documentavano che il succo di frutta concentrato utilizzato per la produzione del succo di mela “al 100 per cento” per l'alimentazione dei bambini era adulterato e contraffatto. L'amministratore avrebbe potuto, in considerazione dei danni potenziali per l'azienda derivanti da una pubblicizzazione del fatto e dei costi per la società derivanti da ammende e spese legali, distruggere le scorte e ritirare i succhi di frutta dai negozi, ma non lo fece in quanto “era sotto pressione” avendo avuto, da soli due anni, l'incarico di risanare la società. L'eliminazione delle scorte avrebbe infatti comportato il mancato raggiungimento per l'anno in corso del seppur magro profitto di 700mila dollari promesso alla Nestlé, all'epoca partner della Beech-Nut. Inoltre, il 25% di sconto sui prezzi offerto dal fornitore del succo concentrato adulterato aveva permesso ai manager dell'azienda di raggiungere l'obiettivo del controllo dei costi.

Anche in questo caso le logiche aziendali di natura economica prevalsero sull'assunzione di responsabilità di altro tipo. Le responsabilità dell'azienda emersero, sei mesi dopo che questa aveva finito di vendere a un pubblico ignaro tutte le scorte del prodotto, a seguito di un'indagine della FDA provocata da una denuncia anonima di un dipendente.

A giudizio di Paine, l'esame delle cause che hanno prodotto errori di valutazione di questo tipo rivela per lo più

una cultura organizzativa indifferente o insensibile alle considerazioni di ordine etico, oppure una cultura carente sul piano dei sistemi organizzativi<sup>23</sup>.

Questo punto è dimostrato, per contrasto, dal modo brillante in cui, ad esempio, fu risolta dalla Johnson & Johnson la crisi del Tylenol<sup>24</sup>; la “decisione Tylenol” fu infatti il frutto di una cultura aziendale intrisa di senso di responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione. Infatti, commenta Paine,

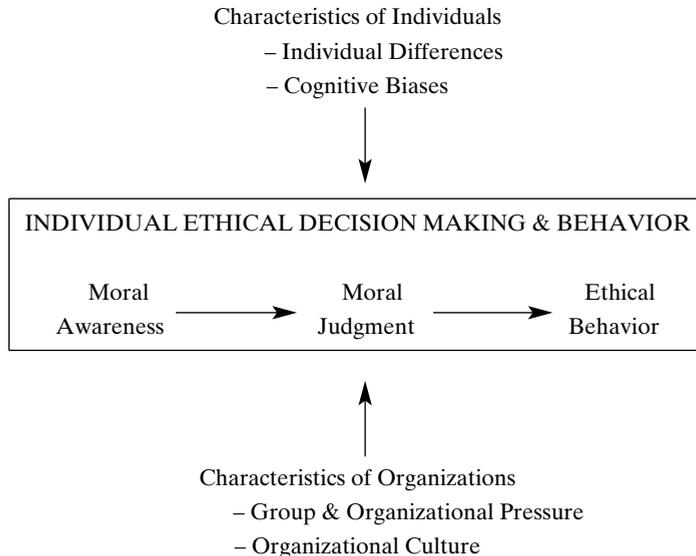
senza un sistema di valori condivisi e di principi guida profondamente radicati nell'organizzazione, è lecito dubitare che la risposta della J&J sarebbe stata altrettanto rapida, compatta e pienamente morale<sup>25</sup>.

La conclusione a cui Paine giunge attraverso l'analisi di tali casi è che, una volta riconosciuta la radice organizzativa del comportamento individuale, scopo dell'*ethics management* è quello di definire una serie di valori aziendali, creare un ambiente capace di sostenere comportamenti eticamente retti e di infondere tra i dipendenti ai vari livelli dell'organizzazione un condiviso senso di responsabilità<sup>26</sup>. In organizzazioni come J&J, “I valori etici informano la ricerca di opportunità, la definizione del sistema organizzativo, e il percorso decisionale sia a livello individuale sia a livello collettivo”<sup>27</sup>.

**6.** I casi appena presentati consentono di evidenziare, da un lato, il verificarsi in ambito aziendale di situazioni di *conflitto morale*<sup>28</sup> vissute da manager e dipendenti e, dall'altro, come il conflitto riguardi alcuni valori etici incorporati negli assetti istituzionali: in generale, si può affermare che i conflitti morali sorgono nei *mercati* che sono incorporati nelle istituzioni sociali, coinvolgono le *organizzazioni* che hanno strutture interne (istituzioni) e interessano gli *individui* che prendono decisioni nel contesto delle relazioni e istituzioni del mercato e delle organizzazioni. È possibile pertanto conoscere la natura dei conflitti morali solo una volta compreso l'assetto istituzionale in cui essi sorgono<sup>29</sup>. A questo riguardo, può essere utile il riferimento sia alla *teoria dello sviluppo morale*, elaborata dallo psicologo Lawrence Kohlberg<sup>30</sup> - forse la più conosciuta e empiricamente fondata teoria del ragionamento morale oggi disponibile -, sia il riferimento al “*modello interazionista*” per la presa delle decisioni etiche nelle organizzazioni, proposto dalla studiosa di management e teoria dell'organizzazione Linda K. Trevino<sup>31</sup>. Il modello di Trevino fornisce un contributo importante allo studio del *decision making* etico<sup>32</sup> nelle organizzazioni poiché - assumendo l'esistenza di una relazione non diretta (ma “mediata”) tra ragionamento morale e comportamento - pone la teoria dello sviluppo morale all'interno del più complesso contesto dell'influenza di variabili (“mediatori”) individuali e situazionali.

Secondo il modello “interazionista” proposto da Trevino<sup>33</sup> e esemplificato qui di seguito nella figura 1, il modo in cui è probabile che un individuo si comporti in risposta a un conflitto morale dipende dalla interazione di “variabili individuali e situazionali” con lo stadio di sviluppo morale cognitivo raggiunto, così come definito dalla teoria di Kohlberg.

Figura 1.



da L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, 2004, p. 15.

Il modello proposto da Trevino<sup>34</sup> è in grado di mostrare soprattutto per quali ragioni e in che modo gli individui possono scegliere di compiere azioni che considerano immorali quando la cultura e la struttura di premi presenti nell’organizzazione sopraffanno le loro convinzioni etiche<sup>35</sup>.

Nel modello di Trevino è riservato ampio spazio all’analisi dell’influsso degli assetti organizzativi, e in modo particolare della “cultura organizzativa” e del “contesto di lavoro”, sul ragionamento morale dei dipendenti. Per quanto riguarda quest’ultimo “mediatore” situazionale, Trevino considera due tipologie di fattori. La prima riguarda i *sistemi di incentivo* adottati dall’organizzazione e basati sulla erogazione di premi e punizioni in connessione al comportamento. È possibile quindi che manager con bassi livelli di sviluppo morale agiscano eticamente in presenza di forti incentivi a farlo; mentre è possibile che manager con alti livelli di sviluppo morale agiscano in modo immorale in presenza di forti incentivi a farlo. Il caso Sears descritto sopra ha mostrato a questo proposito come pratiche di vendita fraudolente si siano potute verificare a seguito dell’introduzione in azienda di un nuovo sistema di incentivi per i venditori. La seconda tipologia di fattori riguarda l’azione di *pressioni esterne* esercitata sul processo decisionale etico dei manager: il comportamento immorale infatti può essere favorito, soprattutto, dalla considerazione da parte dei manager degli eventuali *costi personali* connessi ad una decisione etica e dalla *manca di tempo* per acquisire informazioni essenziali alla decisione etica. In queste circostanze, manager con un alto livello di

sviluppo morale è possibile che agiscano in modo contrario alle proprie convinzioni etiche.

Per quanto riguarda la *cultura organizzativa*, il modello evidenzia tre elementi: la presenza di una struttura normativa, il riferimento a modelli di comportamento e l'assunzione di responsabilità per le conseguenze delle proprie azioni.

La *struttura normativa* è costituita di norme attraverso le quali l'organizzazione indica ai propri dipendenti i comportamenti ritenuti appropriati o non appropriati. Le strutture normative possono essere suddivise in "forti" o "deboli"<sup>36</sup>: il primo tipo di struttura si caratterizza per la presenza di norme di comportamento chiare e applicabili; il secondo invece si caratterizza, da un lato, per la presenza di norme vaghe e di difficile applicazione e, dall'altro, per il proliferare nell'organizzazione di diverse subculture, ognuna con i propri valori di riferimento. Pertanto, è possibile che manager con scarsa sensibilità etica agiscano eticamente se operano in una organizzazione in possesso di una "forte" struttura normativa che incoraggia il comportamento etico ed è possibile che manager con un livello molto alto di sviluppo morale non agiscano secondo le proprie credenze se operano in una organizzazione in possesso di una struttura normativa "debole". Nel caso sopra descritto della Beech-Nut, l'Amministratore delegato della società era così preoccupato di realizzare un certo profitto per l'anno in corso da trascurare l'informazione in suo possesso circa le probabili conseguenze derivanti dalla vendita al pubblico di un prodotto adulterato. Ciò che l'esame di questo caso ha dimostrato è che l'ambiente normativo può aver influito sulla decisione del vertice aziendale di non ritirare il prodotto dal mercato.

Il secondo elemento, i *modelli di riferimento*, riguarda il modo in cui leader riconosciuti in una organizzazione possano influenzare in un senso o nell'altro il comportamento dei dipendenti. Pertanto, è possibile che manager con scarsa sensibilità per i problemi etici si comportino eticamente in un contesto in cui leader aziendali riconosciuti agiscono eticamente; allo stesso modo, il comportamento immorale dei leader può promuovere il comportamento immorale tra i dipendenti.

Il terzo elemento della cultura organizzativa riguarda la *responsabilità delle conseguenze* delle proprie azioni sugli altri. Se infatti i manager ritengono di non essere responsabili per le conseguenze delle proprie azioni, è possibile che essi agiscano in maniera incoerente rispetto alle proprie convinzioni morali. Pertanto, manager con un alto livello di sviluppo morale possono agire in modo immorale se ritengono di non essere responsabili delle conseguenze delle proprie azioni. Come sottolinea a questo riguardo Trevino,

se le organizzazioni sono interessate a incoraggiare la condotta morale, esse dovrebbero promuovere ad ogni livello aziendale la responsabilità individuale per le conseguenze della condotta. Dove ciò non accade, è possibile che le considerazioni aziendali prevalgano su quelle morali nella decisione individuale del comportamento appropriato<sup>37</sup>.

L'idea alla base dell'approccio al processo decisionale etico qui riassunto è che

è inappropriato per le organizzazioni fare assegnamento per orientare la condotta totalmente sulla integrità individuale. Le aziende offrono il contesto sociale in cui si agisce. È improbabile che tutti gli adulti raggiungano lo stadio del ragionamento morale basato su principi in cui ci si attende coerenza tra giudizio e azione. Perciò le organizzazioni devono fornire un contesto capace di favorire il comportamento etico e di scoraggiare quello immorale<sup>38</sup>.

Pertanto, le organizzazioni che desiderino promuovere al proprio interno il comportamento coerente con il ragionamento morale devono introdurre strutture e sistemi aziendali capaci di incoraggiare i singoli manager ad assumersi la responsabilità personale delle loro decisioni e azioni. Tra le conclusioni a cui perviene Trevino nella sua analisi vi è quella, particolarmente importante in materia di istituzionalizzazione dell'etica nelle organizzazioni che i codici etici influenzeranno il comportamento morale/immorale in modo significativo solo se sono coerenti con la cultura aziendale e se sono imposti<sup>39</sup>.

7. Le tesi di Paine e Trevino hanno il merito di evidenziare la dinamica essenziale tra individui e organizzazioni: come le organizzazioni sono costituite di individui, gli individui dipendono dalle organizzazioni<sup>40</sup>. Pertanto, le aziende dovrebbero verificare al loro interno se le strutture e relazioni, che vincolano e muovono i dipendenti, siano compatibili con la condotta etica. E se non lo sono, allora certi passi dovrebbero essere compiuti per modificarle.

In particolare, una volta definito il codice etico dell'azienda è necessario verificare se vi è allineamento tra questo e i sistemi e i processi che guidano l'organizzazione.

Particolare attenzione deve essere posta ai seguenti sistemi:

- Leadership e supervisione
- Assunzioni e promozioni
- Valutazione della *performance* e premi
- Formazione del dipendente
- Programmazione e definizione degli obiettivi
- Definizioni del budget e allocazione di risorse
- Informazione e comunicazione
- Audit e controllo

Quando questi sono non allineati con il codice etico, i dipendenti ricevono messaggi contraddittori e rimangono senza adeguato sostegno per l'azione responsabile. Per far fronte a tale situazione, i manager possono introdurre condizioni favorevoli alla condotta etica nell'organizzazione assicurando che i dipendenti abbiano adeguate opportunità e incentivi ad agire responsabilmente.

La creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica richiede – occorre precisare – un piano di lavoro, un *programma*<sup>41</sup>. Aziende come IBM, 3M, General Electric, Boeing, Champion, International Chemical Bank, General Mills, GTE, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Xerox, General Dynamics, McDonnell Douglas, Texas Instruments, Motorola, sono solo alcune delle numerose società che hanno elaborato programmi formali di etica e adottato codici etici<sup>42</sup>. Tra questi, esemplare è il programma etico elaborato dalla Texas Instruments<sup>43</sup>. Ciò che occorre tenere presente è che in tale programma la redazione di un codice etico è un importante *primo passo* verso la costruzione di un'azienda etica: per essere efficace, infatti, il codice etico deve essere sostenuto da altri tipi di strutture aziendali in grado di assicurarne la comunicazione attraverso l'organizzazione, l'imposizione e revisione<sup>44</sup>. In sintesi, le linee guida per implementare in azienda un codi-

ce etico sono le seguenti.

Una parte essenziale del piano per la costruzione di una cultura aziendale etica consiste nella nomina di un Ethics Officer (EO) e nella costituzione di un Comitato etico (CE). Una delle funzioni primarie dell'EO è di incoraggiare la presa di decisioni ispirate eticamente in ogni parte dell'organizzazione e di promuovere iniziative per accrescere la consapevolezza etica e l'importanza dell'etica in tutti i dipendenti. Perché gli sforzi dell'EO non siano vani occorre: che la sua azione goda di un visibile e inequivocabile sostegno da parte del vertice dell'azienda; che la sua posizione sia centrale nell'organizzazione tanto da avere facoltà di accesso ad ogni livello aziendale, da quello più alto a quello più basso, tenendo presente che ciò che può provocare una perdita di efficacia nella sua azione è una identificazione con l'alta direzione; che esso abbia anche diretto accesso al CdA, dal momento che alcuni problemi più difficili e delicati si verificano quando è in discussione proprio la condotta etica dell'alta direzione aziendale.

Il disegno ottimale del piano prevede la presenza sia di un EO che di un CE, in quanto un EO ha bisogno di un CE da cui trarre idee, ricevere sostegno nella comunicazione in azienda del programma di etica e assistenza nel processo decisionale e nella revisione delle politiche in materia di etica; e a sua volta un CE ha bisogno di un EO per svolgere le operazioni quotidiane legate alla realizzazione del programma di etica, per svolgere le funzioni di portavoce e per avere accesso ai più alti livelli del management.

Il piano, inoltre, dovrebbe prevedere anche una diretta *reporting line* dall'EO e dal CE al CdA, per es. attraverso un membro del Consiglio – un consigliere indipendente e non esecutivo – con specifiche responsabilità di controllo delle attività etiche e del clima etico aziendale.

Un elemento decisivo nel piano è poi l'attività di *formazione in etica* per i dipendenti dell'azienda. Funzione importante per il successo di attività di formazione in etica è svolta dagli incontri seminariali: attraverso tali incontri, in cui i dipendenti possono dialogare l'uno con l'altro sulle questioni etiche che sorgono nelle attività quotidiane in azienda, si cerca di: contribuire ad aumentare la *consapevolezza etica* dei dipendenti; aiutare i dipendenti a riconoscere le questioni etiche collegate direttamente all'attività aziendale; fornire a essi strumenti e *criteri* per l'analisi razionale etica e per la presa di decisioni etiche entro l'azienda; fornire loro assistenza su come tradurre il *ragionamento etico* in concreta *azione etica* nel contesto aziendale; esaminare le strutture, strategie, politiche e scopi che modellano l'ambiente etico e guidano le attività etiche aziendali; sottolineare l'importanza della *leadership etica* a tutti i livelli dell'organizzazione. Una attività di formazione in etica per essere coronata da successo dovrebbe inoltre essere rivolta a *tutti* i dipendenti e non solo al management; e vedere tra i partecipanti in una stessa classe rappresentanti di differenti livelli aziendali, al fine di favorire una migliore comunicazione e comprensione tra tutti i membri dell'organizzazione relativamente ai problemi e agli impegni etici della azienda. Attraverso la realizzazione di iniziative di formazione in etica così impostate dovrebbe essere possibile raggiungere l'obiettivo della costruzione di una *cultura etica d'impresa* più forte e integrata<sup>45</sup>.

Un piano adeguato, infine, dovrebbe includere anche l'impiego di un *ethical audit*, vale a dire un processo per analizzare e misurare le attività aziendali in alcu-

ne aree particolarmente delicate dal punto di vista etico. In vista di ciò, alcune procedure dovrebbero essere ideate per determinare le aree di tensione etica e per fornire indicatori del grado di successo degli sforzi fatti per introdurre l'etica nell'organizzazione. Affinchè l'*ethical audit* costituisca una parte integrante del programma di etica gestito dall'EO occorre che i risultati derivati da tali verifiche vengano diffusi ampiamente all'interno dell'azienda – non limitatamente al management – e all'opinione pubblica. In questo modo le aziende, assumendo che si stiano comportando responsabilmente, potrebbero migliorare la loro immagine etica.

**8.** È essenziale quindi che oggi le imprese italiane e le loro Associazioni rappresentative sappiano cogliere le nuove opportunità per l'autoregolamentazione, offerte soprattutto dai recenti interventi del legislatore, senza però commettere l'errore di *ridurre l'etica alla legge*: chi commette questo errore guarda principalmente alla legge per definire gli standard di condotta, mentre, al contrario, un approccio basato sull'integrità, così come è stato presentato sopra, considera la conformità alla legge come un principio importante – come una responsabilità di primo livello – ma non riduce unicamente al suo rispetto l'intero ambito dell'etica.

Un approccio basato sull'integrità va oltre la conformità alla legge in vari modi: in primo luogo, considera la legge solo come un catalogo parziale di standard etici – un catalogo che è “muto” riguardo a importanti responsabilità e ideali che dovrebbero informare il processo decisionale dell'organizzazione; in secondo luogo, considera l'etica come una funzione del management, e non dell'ufficio legale; e in terzo luogo, l'efficacia degli stessi sistemi di conformità, necessari per facilitare il rispetto della legge, presuppone che il dovere di rispettare la legge faccia parte del sistema di valori aziendali.

Inoltre, poiché l'etica ha a che fare con il management – come abbiamo chiarito sopra – i manager devono essere consapevoli che il fattore cruciale nella creazione dell'etica aziendale riguarda soprattutto come essi esercitano la leadership e dirigono la società<sup>46</sup>. Infatti, se è vero, come abbiamo sostenuto sopra, che i fattori organizzativi svolgono un ruolo decisivo nel favorire – o scoraggiare – la realizzazione di comportamenti responsabili sul posto di lavoro, allora è anche vero che, esplicitamente o implicitamente, i manager influiscono sul sistema dei valori aziendali attraverso le loro scelte, sia come decisori sia come disegnatori delle loro organizzazioni. Come evidenziò il teorico dell'organizzazione Chester Barnard nel suo libro *The Functions of the Executives* del 1938, caratteristica distintiva dell'opera dei dirigenti è quella di essere i “creatori” dell'etica aziendale<sup>47</sup> attraverso l'elaborazione di un codice etico e nell'ispirare nei dipendenti gli atteggiamenti che lo sostengono<sup>48</sup>.

A questo riguardo occorre ricordare che il più importante fattore nella costruzione dell'etica di un'organizzazione è l'*esempio* dato dai suoi leader. Il comportamento dei leader invia un messaggio ai dipendenti più chiaro di qualunque codice etico aziendale. Un'evidente incoerenza tra comportamento dei leader e standard adottati dall'azienda, inevitabilmente, produrrà cinismo nei dipendenti e l'erosione degli standard. Allo stesso modo una leadership che chiaramente esemplifica i valori accettati rafforza l'impegno e il rispetto da parte dei dipendenti.

Detto ciò, occorre tuttavia sempre tenere presente che, anche se i manager seguono i passi sopra delineati per la definizione dell'etica aziendale, essi non possono escludere la possibilità del verificarsi di condotte immorali nelle proprie imprese. Leadership, sistemi, strutture e culture possono *influire* sul comportamento individuale, ma non lo *determinano*. Essi possono sostenere gli individui che scelgono di agire responsabilmente, ma non possono costringere le persone ad agire eticamente contro la propria volontà.

### Note

<sup>1</sup> La teoria degli *stakeholders* è stata formulata compiutamente nel 1988 da W.M. Evan e R.E. Freeman, in "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Capitalism", in T. Beauchamp, N. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, N.Y., 1993, p. 79, 4° ed.; la più recente e sistematica difesa della *Stakeholder View* dell'impresa è offerta in J.E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining Corporation*, Stanford U.P., Stanford, 2002.

<sup>2</sup> CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, CED, 1971, p. 12. Sulla applicazione dell'idea di contratto sociale al business, cfr. T. Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice Hall, N.J., 1982, in part. pp. 36-58.

<sup>3</sup> Cfr. T.E. Donaldson, L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, pp. 65-69. M. T. Jones, A. C. Wicks, R. E. Freeman, "Stakeholder theory: the State of the Art", in N. E. Bowie (a cura di), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford, 2002, pp. 24-27.

<sup>4</sup> Cfr. T. E. Donaldson, L. E. Preston, *op. cit.*, p. 67.

<sup>5</sup> Sull'istituzionalizzazione dell'etica in azienda si vedano: T.V. Purcell, J. Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics*, New York, 1979; J. Weber, "Institutionalizing Ethics into Corporation", *MSU Business Topics*, 1981, 29, 2, pp. 47-52; W.M. Hoffman, J. Mills Moore, D.A. Fedo (a cura di), *Corporate Governance and Institutionalizing Ethics*, Lexington Books, Lexington 1984; P.E. Murphy, "Attuazione dell'etica degli affari", *Etica degli affari*, II, 2, 1989, pp. 73-89; R.R. Sims, "L'istituzionalizzazione dell'etica nelle organizzazioni", *Problemi di gestione*, speciale n. 4, supplemento al n. 6, XIX, 1993, pp. 55-85; J. Weber, "Institutionalizing Ethics into Organizations", *Business Ethics Quarterly*, 1993, vol. 3, n. 4, pp. 419-436. Secondo Weber (1981, p. 47), istituzionalizzare l'etica significa: "... integrare l'etica nel processo decisionale e nella prassi lavorativa quotidiana di tutti i dipendenti".

<sup>6</sup> Poiché funzione dei codici etici è di fornire guida e direzione per la gestione delle molteplici relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholders*, l'impiego del modello degli *stakeholders* può essere assai utile per l'analisi e la revisione di codici etici d'impresa esistenti e per l'elaborazione di nuovi, esso costituisce infatti un prezioso strumento per identificare e organizzare le molteplici responsabilità e i molteplici obblighi morali che l'impresa ha verso i differenti gruppi. Per un *framework* analitico, cfr. M.B.E. Clarkson, M. Deck, "Applying the Stakeholder Management Model to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes", Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, 1992.

<sup>7</sup> G.R. Weaver, L.K. Trevino, P.L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, 18, 3, 1999, pp. 283-294. Questi dati sono confermati da una ricerca condotta nel 1999/2000 presso dipendenti USA: cfr. J. Joseph, *2000 National Business Ethics Survey Volume I: How Employees Perceive Ethics at Work*, Ethics Resource Center, Washington DC, 2000, pp. 6-7.

<sup>8</sup> Sulle FSG, cfr. O.C. Ferrell, D.T. Laclair, L. Ferrell, "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance", *Journal of Business Ethics*, 17, 4, 1998, pp. 353-363; M. Schwartz, D. Israeli, "What Can We Learn from the US Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, pp. 1045-1055; in prospettiva comparatistica, C. De Maglie, *L'etica e il mercato. La responsabilità penale nella società*, Giuffrè, Milano, 2002, pp. 64-144.

<sup>9</sup> Adattamento da U.S. Sentencing Commission, *Guidelines Manual*, Washington, 2001, cap. 8, pp. 423-439.

<sup>10</sup> Per questa distinzione tra gli “orientamenti” generali dei programmi di etica e in particolare sui limiti dei programmi “basati sulla conformità alla legge”, si vedano i saggi di L.S. Paine “Per l'integrità delle organizzazioni”, *Etica degli Affari e delle Professioni*, 3, 1995, pp. 40-48, J.L. Badaracco, A.P. Webb, “Business Ethics: A View from the Trenches”, *California Management Review*, 3, 2, 1995, pp. 8-29, in part. p. 15; L.K. Trevino, G.R. Weaver, D.G. Gibson, B.L. Toffler, “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts?”, *California Management Review*, 41, 2, 1999, pp. 131-151. Ho richiamato l'attenzione su questo aspetto in E. D'Orazio “Il codice etico orienta l'impresa”, *Il Sole 24 Ore*, 11 giugno 1994, p. 8 e più recentemente in “L'etica degli affari in Italia”, *Notizie di Politeia*, XVIII, 66, 2002, in part. pp. 137-139 e in “Codici etici e responsabilità d'impresa”, in Atti, VI Conferenza Nazionale sulla qualità nei servizi pubblici locali, Roma, 11-12 giugno 2003, pp. 59-66.

<sup>11</sup> Per questo interesse, cfr. E. D'Orazio, “L'etica degli affari in Italia”, cit. pp. 119-134.

<sup>12</sup> G. U. n. 140 del 19-06-2001. Sul DL, cfr. C. De Maglie, *L'etica e il mercato*, cit., pp. 320-340.

<sup>13</sup> La responsabilità amministrativa degli enti è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 11 della L. n. 300 del 29 settembre 2000 di ratifica delle Convenzioni OCSE e UE contro la corruzione nel commercio internazionale e contro la frode ai danni della Comunità Europea (v. in part. l'art. 2 della Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997). L'art. 11, inoltre, delegava il Governo a disciplinare questo tipo di responsabilità, cosa che è stata fatta, appunto, con il DL n. 231/2001.

<sup>14</sup> Sui modelli di organizzazione, gestione e controllo, cfr. A. Marra, *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

<sup>15</sup> Il 7 marzo 2002 Confindustria ha presentato le *Linee Guida* per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, elaborate da un Gruppo di lavoro; l'Abi ha presentato le proprie *Linee Guida* il 7 maggio 2002; la Confservizi ha presentato il *Codice di comportamento* delle imprese di gestione dei servizi pubblici locali il 18 giugno 2003.

<sup>16</sup> L.S. Paine, “Per l'integrità delle organizzazioni”, cit., p. 41; cfr. anche L.S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity. A strategic Perspective*, Irwin McGraw Hill, Boston, 1997, parte II, pp.89-105 e L.S. Paine, *Value Shift*, McGraw Hill, New York, 2003, capp. 7-8.

<sup>17</sup> L.K. Trevino, G.R. Weaver, D.G. Gibson, B.L. Toffler, “Managing Ethics and Legal Compliance”, cit., in part. pp. 135-139. Dall'indagine è emerso anche che ciò che assolutamente si deve evitare è che i dipendenti percepiscano che scopo dell'introduzione in azienda di un programma etico/di conformità è di proteggere il top management dalla colpa. Se ciò accadesse sarebbe peggio che non avere alcun programma.

<sup>18</sup> Cfr. L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, J. Wiley & Son, Inc., New York, 3° ed. 2004, pp. 308-310.

<sup>19</sup> L. S. Paine, “Per l'integrità delle organizzazioni”, cit., p. 40.

<sup>20</sup> L. S. Paine, “Per l'integrità delle organizzazioni”, cit., in particolare le pp. 44-48; sul punto cfr. anche L. S. Paine, “Does Ethics Pay?”, *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, pp. 319-330 e L.S. Paine, *Value Shift*, cit., pp.29-54.

<sup>21</sup> Cfr. L. S. Paine, “Per l'integrità delle organizzazioni”, cit., pp. 41 – 42. Cfr. anche B. Victor e J. B. Cullen, “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1998, pp. 101-125. Il “clima etico” è definito come “quegli aspetti del clima di lavoro che determinano che cosa costituisce comportamento etico in azienda”. Sono stati individuati cinque tipi di clima etico fondati su tre categorie filosofiche (principio, benevolenza, egoismo) e su tre livelli di analisi (individuale, locale e cosmopolito): “Law and code, caring, instrumentalism, independence, and rules”. Victor e Cullen hanno dimostrato l'esistenza di una relazione tra tipi di clima e impegno aziendale dei dipendenti: dipendenti che percepiscono un clima di benevolenza sono maggiormente impegnati nei confronti dell'organizzazione; dipendenti che percepiscono un clima egoistico sono invece meno impegnati. Per uno sviluppo di questo approccio, cfr. D. Vidaver-Cohen, “Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change”, *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, 1211-1226.

<sup>22</sup> L. S. Paine, “Per l'integrità nelle organizzazioni”, cit., p. 41; il caso è discusso anche in L. S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity. A Strategic Perspective*, cit., pp. 39-57, in L. S. Paine, *Value Shift*, cit., pp. 168-172, e in L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., pp. 186-189.

<sup>23</sup> L. S. Paine, “Per l'integrità nelle organizzazioni”, cit., p. 44. Il caso è discusso anche in L. S. Paine, *Value Shift*, cit., pp. 73-76.

<sup>24</sup> Diversamente dall'amministratore di Beech-Nut, l'Amministratore delegato della Johnson & Johnson, J. Burke, decise di ritirare a livello nazionale dal mercato le capsule di Tylenol contenenti un prodotto alterato. Tale decisione risultò immediatamente efficace in quanto si tradusse in migliaia di decisioni, coerenti con quella dell'Amministratore, prese dai singoli dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Il caso della J & J è discusso anche in L. K. Trevino, K. A. Nelson, *op. cit.*, pp. 202-203.

<sup>25</sup> L. S. Paine, "Per l'integrità nelle organizzazioni", cit., p. 42.

<sup>26</sup> Cfr. anche L. S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity*, cit., Parte II.

<sup>27</sup> L. S. Paine, "Per l'integrità nelle organizzazioni", cit., p. 42.

<sup>28</sup> J. W. Dienhart, *op. cit.*, p. 60, distingue tre tipi di conflitti morali: si ha un problema etico quando non vogliamo fare qualcosa che crediamo essere giusta; si ha un dilemma etico quando ogni corso d'azione viola importanti valori etici; si ha un falso dilemma quando un conflitto che inizialmente appare come un dilemma, successivamente scompare in seguito a ulteriore analisi.

<sup>29</sup> Per questo approccio ai conflitti etici in termini dei loro "assetti istituzionali", cfr. J. W. Dienhart, *op. cit.*, pp. 59-64.

<sup>30</sup> Cfr. L. Kohlberg, "Stage and Sequence: the Cognitive-Developmental Approach to Socialization", in D. A. Goslin (a cura di), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 347-480.

<sup>31</sup> Cfr. L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 1986, 11, 3, pp. 601-617.

<sup>32</sup> Con l'espressione *decision making etico* ci si riferisce a un processo di scelta in cui sistematicamente si considerano e si valutano corsi di azione alternativi alla luce di una lista di principi etici.

<sup>33</sup> Cfr. L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations", cit., pp. 601-617.

<sup>34</sup> Recentemente Trevino ha riformulato il suo modello nel quadro di un "approccio manageriale alla business ethics": cfr. L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., capp. 5, 7 e 9. Il processo decisionale etico si articola in tre momenti: la *consapevolezza morale* (riconoscere l'esistenza di un dilemma etico), il *giudizio morale* (decidere che cosa è giusto fare) e il *comportamento etico* (fare la cosa giusta). Ognuno dei tre momenti è influenzato da due tipi di fattori: le *caratteristiche degli individui* e le *caratteristiche delle organizzazioni*. Alla base di questo approccio vi è la convinzione che talvolta le persone non sono nemmeno consapevoli di essere di fronte ad un dilemma etico. E se lo sono, limiti cognitivi e pregiudizi spesso limitano la loro capacità di formulare il miglior giudizio morale. Inoltre, anche quando sanno qual è la cosa giusta da fare, esse trovano difficile farla a causa di pressioni del gruppo di appartenenza o dell'organizzazione. Perciò, il nostro approccio si concentra sugli individui e sulle organizzazioni (p. 15).

<sup>35</sup> Altri modelli del processo decisionale etico nelle organizzazioni sono stati proposti: tra questi ricordo in particolare due tra i più elaborati e noti, cfr. O. C. Ferrell e L. G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, pp. 87-96 e T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, 16, 1991, pp. 366-395. Nel primo modello, un dilemma etico emerge dal contesto sociale o culturale. I fattori "contingenti" che influenzano il decisore sono sia individuali (conoscenza, valori, atteggiamenti e intenzioni) sia organizzativi (modelli di riferimento e opportunità di comportarsi immoralmente). Nel secondo modello, si identifica un originale insieme di elementi definito "intensità morale", presenti in ogni questione etica. Tali elementi sono: 1) ampiezza delle conseguenze, 2) consenso sociale, 3) probabilità dell'effetto, 4) immediatezza temporale, e 5) prossimità; 6) concentrazione dell'effetto. Questo modello non nega che altri fattori possano influenzare il processo decisionale etico, ma postula che l'intensità morale di una questione influenzerà l'agente nel suo riconoscimento della questione etica, nel suo giudizio morale, nella sua intenzione morale e, infine, nel suo comportamento. Per un *framework* basato su una sintesi di diversi modelli, cfr. O. C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, 4° ed., Houghton Mifflin Co., 2000, cap. 5.

<sup>36</sup> Sul punto cfr. L.K. Trevino, K. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, cit., in particolare cap. 9. Sull'idea che la cultura è l'organizzazione stessa, cfr. T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982. L'origine dell'idea della cultura come variabile indipendente che influenza atteggiamenti e comportamenti dei membri dell'organizzazione può essere fatta risalire al concetto di *istituzionalizzazione* elaborato da P. Selznick in "Foundation of the Theory of Organizations", *American*

*Sociological Review*, Febbraio, 1948, pp. 25-35 e ripreso, per quanto concerne l'istituzionalizzazione dell'etica, da L. C. Zucker, "Organizations as Institutions", in S. B. Bacharach (a cura di), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, 1983 e da A. J. Richardson, "The Production of Institutional Behaviour", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1986, pp. 304-316. In generale sull'idea di cultura di impresa, cfr. E. H. Schein, *Cultura di impresa*, Cortina Editore, Milano 2000.

<sup>37</sup> L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations", cit., p. 613.

<sup>38</sup> L. K. Trevino, *Op. cit.*, p. 614.

<sup>39</sup> Su questo punto e su alcuni modelli di programma aziendale di etica in grado di creare nelle organizzazioni una cultura etica, cfr. L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., capp. 9 e 10.

<sup>40</sup> Cfr. E. D'Orazio, "Etica manageriale, istituzioni e organizzazioni. Introduzione al processo decisionale etico nelle imprese", *Filosofia e Questioni Pubbliche*, 1/2002, pp. 63-109.

<sup>41</sup> W.M. Hoffmann, "A Blueprint for Corporate Ethical Development", in *Developing Corporate Cultures*, The Gordon College Institute for Applied Ethics, Wenham, MA 1992, pp. 37-59; G. McDonald, "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations", *Journal of Business Ethics*, 19, 2, 1999, pp. 143-158; E. D'Orazio, "Alcune linee guida per la progettazione e implementazione dei codici etici in azienda", in AA.VV., *L'impresa motore dello sviluppo, vol. III, I codici di autoregolazione etica nelle imprese*, SIPI, Roma, 1994, pp. 51-72; L.K. Trevino e K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., capp. 9-10.

<sup>42</sup> Per una presentazione e valutazione di alcuni di tali programmi si vedano: *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, The Business Roundtable, New York 1988; A. Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Ethics Resource Center, Washington D.C. 1994; G.R. Weaver, L.K. Trevino, "Attitudinal and Behavioral Outcomes of Corporate Ethics Program: An Empirical Study of the Compliance and Values-Oriented Approaches", *Business Ethics Quarterly*, 9, 2, 1994, pp. 315-335; e D.L. McCabe, L.K. Trevino, K.D. Butterfield, "The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics - Related Behavior in Workplace", *Business Ethics Quarterly*, 1996, pp. 461-476.

<sup>43</sup> La T.I. ha vinto negli ultimi anni tre importanti premi statunitensi per il miglior programma di etica. Sul programma della T.I. cfr. L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, cit., cap. 10; D.C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, *Business Ethics*, cit., cap. 8.

<sup>44</sup> Cfr. W.W. Manley II, *The Handbook of Good Business Practice*, Int. Thomson Publishing, 1992, p. 16.

<sup>45</sup> Cfr. W.W. Manley II, *op. cit.*, p. 87.

<sup>46</sup> Cfr. L.S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity*, cit., parte II, pp. 91-94.

<sup>47</sup> Cfr. C. I. Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard U.P., Cambridge, MA, 1938, pp. 278-279

<sup>48</sup> Su come le filosofie degli *executives* implicitamente contribuiscono a formare il sistema dei valori aziendali, cfr. J. L. Badaracco, R. L. Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.