

# FORUM DELLA NON AUTOSUFFICIENZA

Bologna, 22-23 novembre 2017 - *Centro Congressi Savoia Hotel*

## WORKSHOP N.04

Casa Albergo per Anziani – Lendinara (RO)

*Il codice di comportamento quale strategia d'impresa*

*Contributo di Renzo Zanon*

*Bologna - Centro Congressi Savoia Hotel – 23 novembre 2017*

# Per una prima circoscrizione dell'oggetto: il nome e la cosa

“Codici morali, etici, di condotta, di comportamento, deontologici, disciplinari: dai partiti politici alla bioetica, dal pubblico impiego alle imprese private, si assiste, e si è assistito, a partire dalla prima parte degli anni Novanta, alla proliferazione di strumenti normativi volti a indicare agli appartenenti ad un'organizzazione o agli esponenti di una categoria, i *boni mores*. Le possibili chiavi di lettura del fenomeno sono molteplici: ai codici di condotta si ricorre tanto per codificare l'esistente, quanto per stabilire norme nuove. Vi si ricorre, ancora, quando cresce il divario tra norme e comportamenti reali, o per agevolare il rispetto delle leggi, per integrare norme consuetudinarie insufficienti. Ancora, con questo strumento, si può mirare a combattere il diffondersi di comportamenti devianti, mediante meccanismi meno radicali che non lo strumento penale.”

(CARLONI Enrico, *Ruolo e natura dei c.d. “codici etici” delle amministrazioni pubbliche*, “Diritto pubblico”, 1, 2002, pp. 319-360,320-321)

# Per una prima circoscrizione dell'oggetto: il nome e la cosa

“Lo strumento della codificazione delle regole di comportamento rientra nella più ampia tendenza a dettare indicazioni di etica, nel senso di stabilire norme nuove allorché si constati che i principi comunemente accettati diventano inadeguati e insufficienti, e qualora aumenti la distanza tra i comportamenti attesi e quelli reali: ecco allora il fiorire di codici etici, deontologici, regole di condotta, che investono non solo il settore pubblico, ma molto spesso anche quello privato. Tali testi servono a tipizzare i comportamenti leciti e corretti, e ad esemplificare quelli che invece determinano la mala amministrazione, al fine di evitare soprattutto un eccesso di ricorso allo strumento penale.”

(BUZZACCHI Camilla, *Il codice di comportamento come strumento preventivo della corruzione: l'orizzonte di un'etica pubblica*, “Amministrazione In Cammino. Rivista elettronica di diritto pubblico, di diritto dell'economia e di scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet", 2013, pp. 1-20, 11

- [www.amministrazioneincammino.luiss.it](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it))

# Per una prima circoscrizione dell'oggetto: il nome e la cosa

“Codici di comportamento, codici di condotta, codici etici, codici deontologici o professionali sono strumenti volti al perseguimento di obiettivi di integrità e trasparenza nelle amministrazioni. Si tratta di misure ispirate ad un “ideale di buona amministrazione”. [...] Storicamente, sono state usate varie espressioni: ad esempio, Silvio Spaventa parlava di “giustizia nell’amministrazione”; Benedetto Croce evidenziava l’astrattezza e l’assoluta irrealizzabilità dell’idea di “perfetta amministrazione”. Tutte queste definizioni esprimono una continua tensione verso un modello di amministrazione molto lontana dalla realtà e contrapposto alla c.d. *maladministration*, descrivibile come sintesi dell’inefficienza (cattivo funzionamento dell’amministrazione) e della corruzione (uso illecito della cosa pubblica) ...”

(D’ALTERIO Elisa, *I codici di comportamento e la responsabilità disciplinare (art. 1, commi 44, 45 e 48)*, in AA.VV., *La legge anticorruzione. Prevenzione e repressione della corruzione*, Torino, Giappichelli, 2013, pp. 211-234, 212)

# Codice di comportamento

(Fonti normative.1)

## *In precedenza:*

**- Decreto Ministeriale - Ministero della funzione pubblica - 31 marzo 1994**  
*“Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni”*

(G.U. 28 giugno 1994, n. 149)

[Visto l'art. 58-bis del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, aggiunto dall'art. 26 del decreto legislativo 23 dicembre 1993, n. 546]

**- Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica**  
**Decreto 28 novembre 2000**

*“Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni”*

(G.U. 10 aprile 2001, n. 84)

[E' prevista la riforma del “Codice” del 1994 già nella delega contenuta nell'art. 11, lettera *i*, della legge n. 59 del 1997. La base normativa del nuovo codice si situa nell'articolo 27 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 80 che ha riformulato l'articolo 58*bis* del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 293, rendendolo più coerente con il mutato assetto ordinamentale]

# Codice di comportamento

## (Fonti normative.2)

### ***Attualmente:***

Il “Codice di comportamento”, è adottato ai sensi dell’articolo 54, comma 5, del d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, come sostituito dall’articolo 1, comma 44, della legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione*”.

Tale norma dispone che ciascuna pubblica amministrazione definisca, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio Organismo indipendente di valutazione, un proprio codice di comportamento che integra e specifica il ***Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*** (decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62).

Il Codice rappresenta una delle “azioni e misure” principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato, secondo quanto indicato nel Piano Nazionale Anticorruzione, e costituisce elemento essenziale del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC).

# Codice di comportamento

(Fonti normative.3)

Il Codice deve tener conto, in via primaria, delle disposizioni contenute nel DPR 16 aprile 2013, n.62, “*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*”, che ne costituisce la base minima ed indefettibile, caratterizzandosi sostanzialmente in una declinazione delle regole generali in esso contenute, in relazione alle specificità della singola amministrazione.

Tiene altresì conto delle “*Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni*” elaborate dall’Autorità nazionale anticorruzione (Delibera n.75/2013), le quali forniscono indicazioni sia in merito alla procedura da seguire ai fini della redazione del Codice sia in merito ai contenuti specifici da dare allo stesso.

# Codice di comportamento

(Fonti normative.4)

Il “*Codice di comportamento*” è altresì previsto da:

- **Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231** “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*” (G.U. 19 giugno 2001, n. 140) e ulteriori modificazioni e integrazioni:

**art. 6, comma 3:** “*I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti...*”,

quale elemento base per la adozione del “*Modello di organizzazione e gestione*”, ...



# Codice di comportamento

(Fonti normative.5)

... e richiamato da:

- Testo **unico in materia di tutela della salute e della sicurezza** - *Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123* (G.U. 30 aprile 2008, n. 101), coordinato con il Decreto legislativo 3 agosto 2009 n. 106 e con i successivi ulteriori decreti integrativi e correttivi [vedi ultima edizione aggiornata a giugno 2016]:

***art. 30 - Modelli di organizzazione e di gestione, comma 1: Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi ...***”

# Le finalità del Codice di comportamento

“Il Governo definisce un codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di *assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.*”

(decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 54, 1° comma)

# Il Codice di comportamento strumento di *governance* aziendale

Nell'attuale contesto ipercompetitivo, l'impresa si confronta con un mercato globale complesso ed il tema della *corporate governance* [governo d'impresa (\*)] diventa essenziale per regolare i rapporti economici e sociali facenti capo ad ogni organizzazione.

Il codice di comportamento rappresenta uno strumento di *governance* aziendale in quanto identifica i doveri dell'impresa nei confronti degli *stakeholder* ed obbliga i top manager al rispetto dei criteri guida nell'esercizio della loro autorità sia all'interno dell'impresa che nei suoi rapporti esterni.

(\*) La locuzione "governo d'impresa" si riferisce all'insieme di regole, di ogni livello che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente, pubblico o privato (da: *Wikipedia*).

(Cfr. ARRIGO Elisa, *Il codice di condotta uno strumento di Corporate Governance*, "Symphonya. Emerging Issues in Management" ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2006, pp. 109-125, 109)

# Una necessaria distinzione

tra *Codice di comportamento* e *Codice etico* ...

*Codice di comportamento*: è rivolto alla soluzione di ogni possibile situazione e serve a delineare le strategie di risposta, ovvero i comportamenti da attuare in relazione all'insorgere di specifici problemi.

*Codice etico*: fornisce l'insieme di principi etici e valori aziendali.

## ... ma una opportuna integrazione (*Codice etico e di comportamento*)

*Il Codice di comportamento è strettamente legato al Codice etico* poiché i comportamenti da assumere in determinate situazioni dipenderanno direttamente dai principi che l'impresa ha posto a fondamento della sua *mission* strategica.

Pertanto, *il Codice di comportamento può addirittura ricomprendere il Codice etico nella sua struttura.*

Nell'ambito dei servizi alla persona, molte aziende sanitarie e sociosanitarie, infatti, hanno adottato Codici che dichiarano, nella parte iniziale, i principi etici e i valori condivisi, indicando poi le regole di comportamento cui attenersi a fronte di particolari situazioni.

# Codice di comportamento e codice etico sono strettamente legati ai concetti di *integrità* e *fedeltà*

***Codice di comportamento*** e ***Codice etico*** sono strettamente legati ai concetti di *integrità* e *fedeltà*.

In particolare, il ***Codice etico*** si indirizza all'*integrità morale* degli individui facenti parte dell'impresa perché indica i valori nel rispetto dei quali i dipendenti dovrebbero svolgere le loro mansioni; ad esempio, l'onestà delle loro azioni, la tolleranza della diversità o la cordialità nel servizio al cliente.

Invece, i comportamenti dettati dal ***Codice di comportamento*** richiedono semplicemente un'esecuzione immediata da parte dei membri dell'organizzazione, senza che questi ultimi si pongano domande circa l'opportunità o meno del farlo.

Pertanto il ***Codice di comportamento*** è volto a creare una forte *fedeltà* dei dipendenti all'impresa così da creare coesione ed allineamento dei comportamenti e raggiungere un'efficienza organizzativa, un migliore coordinamento tra le aree decisionali e le aree funzionali, e soprattutto in modo che si riescano a contenere i conflitti interni creando atteggiamenti favorevoli e di consenso verso l'impresa.

(Cfr. ARRIGO Elisa, *Il codice di condotta uno strumento di Corporate Governance*, "Symphonya. Emerging Issues in Management" ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2006, pp. 109-125, 109-110)

# La gestione di un'azienda di servizi alla persona richiede una strategia basata sul principio di integrità morale

“La gestione di un'azienda di servizi alla persona *“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.

*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.”

(D'ORAZIO Emilio, *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in “Notizie di Politeia”, XIX, 72, 2003, p. 131)

# Etica, qualità, umanizzazione: i tre pilastri del sistema socio-sanitario

“Etica, qualità e umanizzazione sono i tre pilastri messi a fondamento della struttura organizzativa del sistema socio-sanitario. L'ottimizzazione del sistema della cura sta proprio nella tensione continua ad integrare questi tre elementi in un'unica strategia organizzativa tesa ad armonizzare l'infinita varietà delle prestazioni erogate al concetto di servizio alla persona.

La *prospettiva etica* ci consente di delineare le finalità del sistema e di dare consapevolezza dell'orizzonte valoriale a cui vuole tendere il nostro agire [...].

La *dimensione della qualità* ci apre l'orizzonte della reale capacità di soddisfare le esigenze delle persone alle quali sono rivolti i nostri servizi [...].

L'*umanizzazione* è il grande sogno professionale ed esistenziale, mai completamente compiuto, di dare proporzioni di umanità alla nostra pratica clinica e all'organizzazione sanitaria [...].”

(DEI TOS G. A., DEL FAVERO A. L. (a cura di), *Etica, qualità e umanizzazione in sanità*, Milano, Franco Angeli, 2006)



# Il mandato di un'azienda di servizi alla persona

Il mandato di un'azienda di servizi alla persona: “*fare il bene della persona assistita*”, avendone “*buona cura*”.

L'attività degli operatori è regolata dalle leggi e da norme professionali, tecniche e deontologiche, nonché da specifici codici etico-comportamentali indirizzati a tutelare la “*salute*” e il “*ben-essere*” delle persone assistite, colpite da qualche tipo di malattia, di disabilità, di sofferenza, di disagio.

# I principi fondamentali per una azienda di servizi alla persona

- 1) *Essere orientata ai valori fondamentali* della dignità umana, dell'equità, della solidarietà e dell'etica professionale;
- 2) *Essere finalizzata alla salute e al ben-essere* delle persone che ad essa fanno ricorso;
- 3) *Essere centrata sulle persone*, rispondendo ai loro bisogni e alle loro aspettative in materia di salute e di assistenza.

Il rispetto di tali principi esige una gestione “etica” dell'azienda.

# Etica e *governance* nelle strutture socio-sanitarie

“Il dominio dell’etica in riferimento alla *governance* di una struttura organizzata dove vengono condotte relazioni d’aiuto riguarda, (...) nella sua traduzione pratica, due aspetti:

- la gestione delle relazioni fra operatore, utente e tutti coloro che abbiano in vario modo a che fare con il servizio erogato;
- la gestione delle tecniche e degli strumenti (che va rapportata alla concezione valoriale cui si ispira il sistema e non può, dunque, prescindere dalla gestione delle relazioni).”

(MANTI F., *La competenza etica nelle pratiche di cura*, in M. MANFREDI (a cura di), *Variazioni sulla cura. Fondamenti, valori, pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 2009, p. 211)

# Codice “etico”, non solo “comportamentale”, in un’azienda di servizi alla persona

La riflessione etica si rivela elemento portante, sia in funzione di traguardi di *eccellenza delle prestazioni erogate*, sia in prospettiva di *ben-essere e qualità di vita lavorativa degli operatori*, con ciò favorendo lo sviluppo delle qualità umane e professionali e l’acquisizione di strumenti e modalità per operare scelte etiche fondate.

Interrogarsi intorno all’etica risponde oggi ad una imprescindibile esigenza, nella consapevolezza che gli *obiettivi di qualità, di personalizzazione e di umanizzazione dei servizi* erogati sono conseguibili solo mediante la *valorizzazione delle risorse umane e operando in sintonia con tutti gli stakeholder, rispettando l’ambiente, tenendo nel debito conto il contesto sociale e culturale di riferimento.*

# Codice di comportamento: strumento per l'istituzionalizzazione dell'etica e la legittimazione morale dell'impresa

Il codice di comportamento è lo *strumento principale per l'istituzionalizzazione dell'etica* – o più precisamente dell'etica degli affari - all'interno dell'impresa.

Esso svolge la *funzione di legittimazione morale dell'impresa*, ovvero il sostegno della sua reputazione agli occhi degli stakeholder.

***Rende infatti esplicito il “contratto sociale”*** che lega l'impresa ai vari stakeholder che interagiscono con essa, offrendo la base su cui costruire relazioni di fiducia stabili e mutuamente vantaggiose tra l'impresa e tutti i soggetti con cui essa si relaziona, ed il riferimento per esprimere giudizi sulla affidabilità e buona reputazione dell'impresa.

# Il “fare bene impresa” comporta impegno e valori forti

Si è affermata l’idea che *lo scopo di un’azienda non può essere solo il perseguimento di un utile economico ma, in quanto soggetto che opera in una comunità, l’impresa è chiamata al mantenimento e miglioramento del tessuto sociale.*

*Il “fare bene impresa” comporta impegno e valori forti, come solidarietà, attenzione alle persone, trasparenza, onestà.*

Ne sono convinte oggi le imprese che credono in un modello di sviluppo economico basato su un dosaggio ottimale di competitività e rispetto dei diritti della società.

# Etica e responsabilità sociale elementi fondamentali di competitività

“Negli ultimi anni in Italia e in Europa è esplosa l’attenzione del mondo degli affari verso l’etica e la responsabilità sociale. Questo risveglio di interesse non scaturisce soltanto dagli eccessi prodotti dal liberismo e dalla deregulation ma anche dalla convinzione che *l’etica e la responsabilità sociale sono elementi fondamentali di competitività* per un’impresa che voglia perdurare sul mercato.”

(VANETTI Renzo, *Competitività d’impresa e dimensione etica della tecnologia*, in “Notizie di Politeia”, XXIII, 85/86, 2007, pp. 175-177, 175)

# Una dimensione etica e sociale profonda per il progresso dell'economia e delle imprese

*“E’ ormai opinione largamente condivisa che l’economia e le imprese non possano progredire senza una dimensione etica e sociale profonda [...]*

*Parlare di etica in azienda oggi significa dunque prendere coscienza del ruolo sociale dell’impresa, discutere dei valori e dei criteri che orientano le scelte e i giudizi sul suo operato, promuovere la crescita di persone responsabili, capaci di usare non solo la ragione ma anche il cuore per destreggiarsi tra i conflitti di valore e i dilemmi della coscienza.”*

(VANETTI Renzo, *La dimensione etica della tecnologia*, “Notizie di Politeia”, XXII, 82, 2006, pp. 253-255, 253)



# Impresa: dalla visione imprenditoriale alla visione sociale

“La visione sociale dell’impresa comporta un inevitabile allargamento delle istanze a questa rivolte e quindi una maggiore richiesta di socialità nella gestione che, a sua volta, genera un nuovo “modo di governare” (Bestini, 1984). L’evoluzione fondamentale della teoria dell’impresa, dunque, è segnata dal *passaggio dalla visione imprenditoriale a quella sociale dell’impresa stessa*. In tal senso, secondo Bartels (1967) “*l’attività di un’impresa può essere intesa come un processo sociale all’interno del quale si viene a realizzare un processo economico*”.

Dunque, occorre segnare il passaggio da una finalità di impresa volta alla creazione e diffusione del valore (Guatri, 1991) alla finalità della creazione (e diffusione) del valore in senso allargato (Sciarelli, 2002), ossia rivolta a tutti gli *stakeholder* aziendali.”

(FIORE M. – VECCHI V., *Etica ed economia sulla via della ricongiunzione: il ruolo dell’etica d’impresa*, Quaderno n. 6/2007 - Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell’Università di Foggia, p. 11)

# Responsabilità e ruolo sociale dell'impresa

“Un'azienda svolge una funzione sociale per il fatto stesso di esistere, di essere composta da uomini e di porsi in relazione con l'esterno. I concetti di fondo sui quali si giustificano la responsabilità e il ruolo sociale dell'impresa sarebbero essenzialmente due. ***Da un lato l'azienda, una volta creata, diviene patrimonio di tutti coloro che, direttamente e indirettamente, vi partecipano:*** essa finisce così per trascendere la proprietà e, se economicamente valida, raggiunge la legittimazione a sopravvivere indipendentemente dal volere della stessa proprietà.

***Dall'altro l'azienda è responsabile verso la comunità, a cui addossa dei costi e verso cui assume dei doveri da soddisfare per bilanciare i primi.***”

(FIORE M. – VECCHI V., *Etica ed economia sulla via della ricongiunzione: il ruolo dell'etica d'impresa*, Quaderno n. 6/2007 - Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell'Università di Foggia, p. 11)

# Le motivazioni per un'etica d'impresa

“Per comprendere se in capo alle imprese debba configurarsi un obbligo di comportamento etico e socialmente rilevante è necessario ripercorrere l'evoluzione del concetto di impresa che tende a distaccarsi sempre più da un'arcaica visione tesa a considerare l'impresa come semplice strumento per il raggiungimento del profitto quale remunerazione del capitale investito dalla proprietà. Oggi, invero, è sostanzialmente condivisa l'idea che *l'impresa assume una rilevanza sociale in quanto centro di legittime aspettative maturate da una pluralità di stakeholder.*”

(FIORE M. – VECCHI V., *Etica ed economia sulla via della ricongiunzione: il ruolo dell'etica d'impresa*, Quaderno n. 6/2007 - Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell'Università di Foggia, p. 10)

# Creare e distribuire valore a tutti gli *stakeholder*

“La prima teoria organica, incentrata sull’analisi dei rapporti tra l’impresa e le differenti categorie di *stakeholder*, è attribuibile a Freeman, per il quale gli *stakeholder* sono tutti quei soggetti “*che abbiano diritti, interessi o rivendicazioni verso un’azienda o che, comunque, ne possano influenzare la performance attuale e futura*” (Freeman, 1984). Secondo questo approccio l’impresa, quindi, può essere vista come un complesso sistema di relazioni tra gruppi di interesse con differenti diritti, obiettivi, aspettative e responsabilità, la cui sopravvivenza e il cui successo dipendono dalla capacità del *management* di creare e distribuire valore a tutti gli *stakeholder*. Dunque, “*la condotta morale diventa un imperativo per le imprese che desiderano fondare la loro sopravvivenza e il loro sviluppo sulla corretta amministrazione dei rapporti con gli stakeholder*” (Sciarelli, 2007).”

(FIORE M. – VECCHI V., *Etica ed economia sulla via della ricongiunzione: il ruolo dell’etica d’impresa*, Quaderno n. 6/2007 - Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell’Università di Foggia, p. 11)

# Etica ed economia: osmoticamente e silenziosamente legate

***“Etica ed economia pur sembrando scevre da ogni collegamento, sono osmoticamente e silenziosamente legate perché dictat morali o di efficienza sono comunque assunzioni presenti, seppur minimamente e non acclerate nelle metodologie di studio economiche ed etiche. **Qualsiasi comportamento umano richiede una valutazione etica; qualsiasi teoria economica, il cui fascino è proprio quello di “non essere mai esclusivamente economica”, postula una direzione** entro la quale muoversi **resa più efficiente, in termini di obiettivi, da comportamenti corretti.**”***

(FIORE M. – VECCHI V., *Etica ed economia sulla via della ricongiunzione: il ruolo dell'etica d'impresa*, Quaderno n. 6/2007 - Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell'Università di Foggia, p. 9)

# La prospettiva etica è l'orizzonte entro cui l'economia acquista senso e valore

*“Oggi si tratta di veder l'economia in rapporto alla vita dell'uomo. L'economia è un aspetto dell'attività umana, se viene separata dagli altri aspetti perde il suo significato, può diventare estranea e persino ostile all'uomo. Allora la sua norma nasce dalla considerazione globale dell'attività umana, quindi è autonoma. **La prospettiva etica è l'orizzonte umano entro cui l'economia, come ogni altra attività dell' uomo, acquista senso e valore.** L'economia è autonoma e prescinde da ogni altro influsso solo fino a quando rimane ipotesi scientifica di laboratorio, quando diventa modo di organizzare la vita degli uomini non può sottrarsi a un giudizio etico. Questo non è togliere la libertà, ma al contrario ridare la libertà all'uomo di decidere la propria vita e la propria storia. La libertà cesserebbe, se lo sviluppo della storia, ossia del destino umano, fosse esclusiva opera del meccanismo di strutture economiche, secondo una falsa concezione autonomistica. La libertà è dell'uomo non del capitale.”*

(MENCUCCI V., *Il rapporto tra economia ed etica*, in *Etica ed Economia*, “Quaderni del Consiglio regionale delle Marche”, Anno IV(2000), n. 28)

# *Vision, mission* e sistema di valori: elementi fondamentali per la strategia d'impresa

*Vision, mission* ed un sistema di *valori aziendali* sono elementi costitutivi della “*cultura aziendale*” (su cui si fonda il Codice di comportamento) e si rivelano fondamentali per la strategia d'impresa.

Essi devono essere chiaramente analizzati e definiti, dichiarati, comunicati, condivisi e realizzati da quanti operano nell'azienda e per l'azienda.

Sono indispensabili per stabilire un'identità, fornire una rotta, indicare un orizzonte, creare una “*cultura aziendale*”, orientata a soddisfare domande e bisogni, vera risorsa strategica per lo sviluppo e la competitività.

La “*cultura aziendale*” è data, infatti, dal complesso di specifici valori, significati, modi di pensare condivisi dai membri dell'organizzazione; essa determina il modo di comportarsi dei membri stessi, sia all'interno sia al di fuori dell'organizzazione, creando le necessarie sinergie per il conseguimento di obiettivi comuni.

La *vision*, la *mission* ed il sistema dei valori sono il collante, permettono alle persone di rimanere unite e di mantenere la direzione, lavorando giorno per giorno al raggiungimento di quegli obiettivi strategici, intermedi, funzionali ed importanti per la realizzazione del “sogno” (la *vision*).

*Vision, mission* e valori non devono essere solo dichiarazioni inserite nel sito e nella bacheca aziendale, ma devono essere sentiti e, soprattutto, “vissuti”, messi in pratica ogni giorno attraverso i comportamenti, le scelte e le decisioni. Si tratta di coerenza e integrità, cioè fare ciò che si dice e si “proclama”.

# *Vision*

Il termine “*vision*” (in italiano “*visione*”), nell’economia della gestione d’impresa, viene utilizzato nell’ambito della gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario che un’organizzazione vuole “vedere” nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni.

La *vision* descrive, dunque, il fine ultimo dell’organizzazione, immagina l’azienda nel futuro e ne delinea il ruolo.

Il gap tra il futuro desiderato e la realtà attuale è ciò che dà al “sogno” la forza di diventare realtà, è ciò che ispira, motiva, spinge all’azione verso l’eccellenza.

La *vision*, chiara, concreta, realizzabile, deve essere esplicitata e deve essere condivisa con l’intera organizzazione. Sono tuttavia i leader che, con le loro scelte e le loro azioni e il loro esempio, danno forza alla *vision*.



# *Mission*

La “*mission*” (in italiano “*missione*”) definisce il ruolo dell’azienda per attuare la *vision*, rappresenta la ragione di esistere dell’azienda, descrive quello che l’azienda vuole significare per il mercato in cui opera, chiarisce in cosa essa si distingue rispetto ai concorrenti (ciò che la contraddistingue da tutte le altre organizzazioni).

La “*mission*” mette in luce cosa sia l’azienda ora. Si concentra sull’oggi: identifica il cliente, identifica il processo o i processi critici e stabilisce il livello di performance.

Essa rappresenta il punto di riferimento imprescindibile per ogni decisione e ogni iniziativa aziendale e, in certo senso, definisce l’identità di fondo dell’azienda, rendendola riconoscibile e unica di fronte al mercato e ai clienti.

# Valori

I valori sono principi universali che guidano un'organizzazione, sono l'essenza della filosofia aziendale, sono le fondamenta della cultura dell'azienda, rappresentano i “credo” profondi dell'organizzazione e vengono mostrati e dimostrati nei comportamenti quotidiani del personale.

I valori di un'organizzazione concludono apertamente quali siano i comportamenti attesi da ognuno. I valori devono sostenere la *mission* ed aiutare a raggiungere gli obiettivi.

(Tratto da: *Mission, Values & Vision*. A cura di *Pietro Bevilacqua*, libero adattamento da Norton 2001)

# La struttura del Codice di comportamento

“Nella prima sezione, si fornisce una definizione di codice di comportamento che contenga l’illustrazione della *mission* dell’impresa e dei valori su cui essa si fonda; successivamente, sono elencati i portatori di interesse con cui l’impresa interagisce e sono definite le rispettive aspettative e responsabilità, oltre che i doveri fiduciari dell’impresa nei loro confronti.

Nella seconda parte sono indicate le norme di comportamento esplicitate, solitamente attraverso divieti, ovvero raccomandazioni per evitare comportamenti scorretti, oppure mediante la semplice enunciazione di standard, cioè, regole e procedure di natura preventiva che prescrivono di mantenere un determinato comportamento ed il cui rispetto deve consentire all’impresa e ai suoi collaboratori di prevenire il verificarsi di atteggiamenti opportunistici in modo che la condotta non si discosti dai principi stabiliti.”

(tratto da: ARRIGO Elisa, *Il codice di condotta uno strumento di Corporate Governance*, “Symphonia. Emerging Issues in Management” ([www.unimib.it/symphonia](http://www.unimib.it/symphonia)), n. 1, 2006, pp. 109-125, 110)

# I destinatari del Codice di comportamento

“I principali portatori di interesse, a cui i codici si indirizzano, sono tutti gli individui o gruppi che influiscono su alcuni aspetti della condotta strategica aziendale, generando fattori di forza o di debolezza. Sebbene ogni *stakeholder* abbia specifiche aspettative nei confronti dell’impresa, le norme che lo riguardano fanno riferimento a valori generali comuni a tutti e condivisi all’interno dell’organizzazione quali, ad esempio, l’onestà, la giustizia, l’equità e la trasparenza.”

(ARRIGO Elisa, *Il codice di condotta uno strumento di Corporate Governance*, “Symphonya. Emerging Issues in Management” ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2006, pp. 109-125, 110)

# I contenuti del Codice di comportamento

I codici di comportamento sono rivolti, innanzitutto, ai dipendenti portatori di interessi istituzionali e membri attivi dell'impresa; relativamente a loro, in relazione ai principi di equità e legalità, sono enunciate le regole da osservare al fine di garantire un ambiente di lavoro sicuro e ad evitare, in particolare, le discriminazioni di sesso, razza, religione e i favoritismi in sede di assunzione. [...]

Nei codici di comportamento sono, inoltre, analizzate: le relazioni con i clienti, al fine di instaurare un rapporto di fiducia basato sulla garanzia della sicurezza e delle caratteristiche del prodotto offerto, e le norme che regolano i rapporti con i fornitori, incentrate, in particolar modo, sulle modalità di esecuzione dell'attività di questi ultimi (ad esempio il non utilizzo di lavoro minorile, la salvaguardia dell'ambiente, ecc.) sia sulle caratteristiche contrattuali dei rapporti di fornitura quali la puntualità di consegna delle merci o la rispondenza alla qualità pattuita.

Le disposizioni che trattano i rapporti con i concorrenti si ispirano tutte ai principi di equità nella competizione ed al rispetto della legge anti-trust, bandendo, quindi, comportamenti sleali.

Infine, nei confronti dello Stato e della Comunità Locale, i codici di comportamento esprimono la volontà aziendale ad agire in modo efficiente e redditizio rispettando i principi di legalità e contribuendo, attraverso il puntuale e completo pagamento dell'imposizione fiscale, allo sviluppo economico e sociale del proprio Paese.

(tratto da: ARRIGO Elisa, *Il codice di condotta uno strumento di Corporate Governance*, "Symphonya. Emerging Issues in Management" (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2006, pp. 109-125, 110-111)

# Come costruire il Codice di comportamento?

“Affinché esso sia davvero una sorta di “carta costituzionale” dell’Ente, Azienda ecc. che lo adotta, dovrà essere costituito tenendo presenti le esigenze di tutti gli *stakeholder*, la loro integrazione, le eventuali priorità in ordine alla *mission*. ***Esso cioè mai potrà essere la semplice riproduzione di Codici in vigore in altre realtà.***”

(F. MANTI, *La competenza etica nelle pratiche di cura*, in M. MANFREDI (a cura di), *Variazioni sulla cura. Fondamenti, valori, pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 2009, pp .212-213)