

e-LEGAL GAME 2021

VIOLAZIONE DEL CODICE ETICO: EFFETTI GIURIDICI PER I TERZI

Tutor: Flaminia Ceribelli

Team: Federica Scarpitti (ENEL) – Par. 4
Francesca Sordi (ENEL) – Par. 7
Dorotea Lorusso (ENEL) – Par. 4
Arturo Santoro (Fendi) – Par. 6
Cecilia Rabà (PayTipper) – Par. 1, 2, 3 e 5

Sommario

e-LEGAL 2021	1
Abstract.	3
1. Perché l'impresa deve essere etica: la creazione di valore e i comportamenti societari	5
2. Il quadro sociale di riferimento: breve excursus della vulgata sul fare impresa	7
3. L'etica nell'età capitalistica.....	9
4. Il Caso ThyssenKrupp	10
La vicenda.	10
Configurazione della responsabilità amministrativa dell'ente.....	11
Il trattamento sanzionatorio dell'ente.	12
5. Quando il Codice Etico crea (o creerebbe) valore – Il caso Dolce&Gabbana	13
Il quadro economico di riferimento	14
I numeri e le perdite	15
La genesi di un disastro	16
Conclusioni	17
6. Cassa Depositi e Prestiti - Un modello virtuoso di creazione di valore improntato al rispetto dei principi etici ed al benessere comune	17
La mission di Cassa Depositi e Prestiti e le sue molteplici attività	18
I principi sanciti nel Codice Etico e la loro applicazione nell'attuazione dell'attività d'impresa.....	19
La creazione di valore a beneficio della collettività, garantendo la sostenibilità ed il rispetto dei principi del Codice Etico: i Social Bond.....	20
7. Il Bond etico – L'incentivo concreto ad "essere etici"	22
Conclusioni	25
BIBLIOGRAFIA	27

Abstract

The purpose of this paper is to investigate possible consequences for third parties in relation to violations of the Code of Ethics.

This is an extremely complex issue since, lacking consolidated doctrine and case-law, it requires investigating new legal categories, for the purposes of developing a legal theory that clarifies, also with reference to case studies, which are the causal links at the basis of what are (or could be) the future developments of a new branch of law, namely self-regulation of non-natural persons. Such a theory is still embryonic despite the twenty years that have passed since the enactment of the legislation on the administrative liability of legal persons in Italy (Legislative Decree 231 of 2001). Those recent developments rather than be confined to mere legal theorization, could be a driving force for a growth characterized by solid ethics and, as will be demonstrated, of certain development. For the purposes of this paper, the working group decided to take into account some basic elements, which are at the basis of this entire intervention, and that would be further developed within the different contributions:

- 1) **Infringement.** *The study focused on the definition of an extremely broad concept of violation, far superior to that established by the law, understood both as an integral commissioning behavior of a specific crime-end type, and a violation of the Code of Ethics, being understood as legislation of self-regulation governing the actions of a company both in order to pursue its corporate purpose, and in the context of the relationships that are established between the same recipients of the Code of Ethics and the outside world, intended both as customers and as company within which the structure wishes to carry out its business. Therefore, striking violations have been taken into account, harbingers of extremely serious consequences, integrating types of crime and apparently more nuanced violations, but which are believed to be emblematic of a specific modus operandi defined, within the discussion, as openly unethical since disrespectful of a certain cultural and social background.*

Abstract

Lo scopo della presente ricerca è evidenziare quali siano le conseguenze per i terzi in relazione alle violazioni del Codice etico.

Il tema è estremamente complesso poiché, in assenza di una solida dottrina e di una giurisprudenza consolidata, richiede che siano indagate categorie giuridiche nuove, al fine di elaborare una teoria che chiarisca, con l'ausilio della casistica, i nessi causali che indicano quali possano, o potrebbero, essere i futuri sviluppi di una branca del diritto, quella dell'autoregolamentazione delle persone non fisiche, ancora embrionale nonostante il ventennio trascorso dall'emanazione della normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche in Italia (D. Lgs. 231 del 2001). Tali sviluppi, in particolare, non sarebbero confinati alla mera teorizzazione giuridica, ma potrebbero essere un elemento di spinta per una crescita caratterizzata da elementi di solida eticità e, come sarà dimostrato, di sicuro sviluppo.

Al fine di condurre l'indagine, il gruppo di lavoro ha deciso di prendere in considerazione alcuni elementi di base, la cui presenza costituisce il filo conduttore dell'intero intervento, che sono sviluppati nel corso della trattazione all'interno dei differenti contributi:

- 1) **Il concetto di violazione.** *Lo studio si è orientato nella definizione di un concetto estremamente ampio di violazione, ben superiore a quello stabilito dalle norme di legge, intesa sia come comportamento commissivo integrante una fattispecie di reato-fine propriamente detta, sia una violazione del Codice etico inteso come normativa di autoregolamentazione che presiede alle azioni che una compagine sociale pone in atto sia al fine di perseguire il proprio oggetto sociale, sia nell'ambito dei rapporti che si instaurano fra gli stessi Destinatari del Codice etico e l'esterno, inteso sia come clientela, sia come società all'interno della quale la Compagine sociale desidera svolgere la propria attività. Sono state prese pertanto in considerazione violazioni eclatanti, foriere di conseguenze estremamente gravi, integranti fattispecie di reato e violazioni apparentemente più sfumate, ma che si ritiene siano emblematiche di un determinato modus operandi definito, all'interno della trattazione, come dichiaratamente non etico in quanto non rispettoso di un determinato background culturale e sociale;*

- 2) **Type of violation.** This paper considered the violation of the Code of Ethics carried out by top management. It was in fact decided to investigate the consequences of maximum impact on third parties, usually determined by actions and decisions defined precisely by the decision-making and power centers of a corporate structure.
- 3) **Third-party.** Three categories of third parties were considered:
- third parties, that is the subjects who may be affected by the unethical corporate action itself. This category includes current customers, first of all, as well as potential customers, but also subjects without any current relationship with the corporation;
 - employees, that is, subjects who are also recipients of the Code of Ethics, to which they must comply in the context of their specific activity, who may be affected by the unethical action taken by other subjects, usually top management (but not necessarily such);
 - shareholders and investors. They are subjects considered as those in whose interest the unethical action is ultimately carried out. Especially in companies with widespread shareholding and in those that in any case make use of the risk capital market, shareholders and investors suffer the economic consequences of unethical decisions.

The investigation revealed the failure that follows the unethical action: instead of leading to economies of scale and savings, or to greater earnings, the unethical action revealed its substantial non-economic nature, which, brought to its extreme consequences, would have fatal repercussions on some third parties (including, employees), and certainly far-reaching economic repercussions on other categories of third parties, such as investors and shareholders, who would lose their investments. Therefore, if the unethical action leads to bankruptcy consequences, the ethical action, on the other hand, could lead to measurable economically positive effects even in the short term.

Starting from these considerations, it was therefore investigated the consequences, including economic ones, of unethical action, which in turn was compared, instead, with an ethical action, which has largely proved not only economically sustainable

2) **La tipologia di violazione.** È stata considerata, in particolare, la violazione del Codice etico condotta dai soggetti apicali. Si è infatti deciso di indagare sulle conseguenze di massimo impatto sui terzi, determinate, di norma, da azioni e decisioni definite appunto dai centri decisionali e di potere di una compagine societaria;

3) **Il concetto di terzo.** Sono state prese in considerazione tre categorie di terzi:

- i terzi propriamente detti, ovvero i soggetti che possano essere colpiti dall'azione societaria non etica in sé considerata. In tale categoria si inseriscono i clienti, in primo luogo, nonché i potenziali clienti, ma anche soggetti privi di un qualsiasi rapporto attuale con l'entità societaria;
- i dipendenti, cioè soggetti anch'essi destinatari del Codice Etico, al quale devono attenersi nell'ambito della propria specifica attività, che siano colpiti dall'azione non etica posta in essere da altri soggetti, di norma apicali (ma non necessariamente tali);
- gli azionisti e gli investitori. Sono soggetti considerati come coloro nell'interesse dei quali l'azione non etica viene, in ultima analisi, posta in essere. In realtà, specie nelle società ad azionariato diffuso e in quelle che comunque fanno ricorso al mercato dei capitali di rischio, azionisti e investitori subiscono le conseguenze economiche delle decisioni non etiche.

Dall'indagine, in particolare, è emerso il fallimento che consegue all'azione non etica: in luogo di portare ad economie di scala e risparmi, o a maggiori guadagni, dalla disamina emerge la sostanziale non economicità dell'azione non etica che, portata alle sue estreme conseguenze, avrebbe riflessi esiziali su alcuni terzi (vedasi, i dipendenti), e certamente riflessi economici di vasta portata su altre categorie di terzi, ad esempio investitori e azionisti, che perderebbero i propri investimenti. Pertanto, se l'azione non etica conduce a conseguenze fallimentari, l'azione etica, invece, potrebbe condurre ad effetti economicamente positivi misurabili anche sul breve periodo.

Partendo da queste considerazioni, si è pertanto indagato sulle conseguenze, anche economiche, dell'azione non etica, messa a sua volta a confronto, invece, con un'azione etica, che si è ampiamente dimostrata non solo economicamente sostenibile

but successful, and on the 'opportunity to reverse the trend that considers ethics as a non-monetizable value, making it instead an asset on which to invest and on which to focus in view of the creation of value of an economic entity.

Therefore, we propose the introduction of an ethical bond, a bond issue proper which, from a sustainability perspective, can lead companies to consider ethics not as a tinsel but as an opportunity for growth.

bensì vincente, e sull'opportunità di invertire la tendenza che considera l'etica come un valore non monetizzabile, rendendola invece un asset su cui investire e sul quale puntare in vista della creazione di valore di un soggetto economico.

Di qui la postulazione di un bond etico, emissione obbligazionaria propriamente detta che, in un'ottica di sostenibilità, possa indurre le imprese a considerare l'etica non come un orpello bensì come un'opportunità di crescita

1. Perché l'impresa deve essere etica: la creazione di valore e i comportamenti societari

Perché, tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo, i legislatori nazionali hanno convenuto sulla necessità di creare una legislazione che sanzionasse i comportamenti non etici delle società?

La domanda non è oziosa: i disastri della II metà del secolo XX, la presa di coscienza sulla necessità di porre un freno alla possibilità di prendere decisioni che potessero contrastare con gli interessi generali in nome di una (temporanea, e vedremo perché) remunerazione economica, la necessità di tutelare i terzi, chiunque essi fossero, erano divenute questioni pressanti per un Occidente che si cullava in quella che, alla fine del secolo, veniva considerata come "l'economia che non avrebbe mai conosciuto decrescite".

Al di là del fatto che un'economia in crescita costante sia una contraddizione ai termini (il signor Keynes avrebbe giustamente sorriso...), il fatto che la riflessione sull'economia totale e la necessità di eticizzare l'azione societaria siano state sostanzialmente parallele è un elemento di grande interesse. L'economia clintoniana, infatti, aveva intravisto nell'etica (declinata nelle sue forme più svariate, e chiamata diversamente, ma sempre tale: rispetto per le donne, le minoranze, i minori, l'ambiente etc.) uno dei fattori portanti della New Economy, e con ragione: prendendo le mosse dalla tradizione americana dell'impresa, sancita da Benjamin Franklin, la New Economy, di fatto, tornava alle origini del capitalismo moderno, recuperandone e attualizzandone le istanze. Il fare impresa doveva tornare ad essere un *éthos*, un *habitus mentis* che considerava il rispetto per l'altro e per sé stessi, declinato in modo differente ma con sostanziale identità di risultato, come chiavi fondamentali del successo commerciale ed economico. Al di là del fatto che ciò si scontri puntualmente con le pulsioni e l'avidità umana, il "greed is good", l'avidità di Gordon Gekko che prometteva profitti per tutti, riservandoli solo a sé stesso, sembrava essere stato del tutto archiviato.

La presente ricerca, pertanto, è volta a dimostrare come le attività dell'impresa debbano essere essenzialmente etiche, non in virtù di un convincimento eterologo (vedi, morale religiosa o etica privata) oppure di una coercizione esterna (vedasi, previsione normativa), ma in relazione al fatto che l'etica è un elemento fondamentale del fare impresa, inteso come accrescimento della propria fortuna personale e del proprio raggio di azione nella società.

Si dimostrerà, pertanto, con una serie di esempi calzanti che illustreranno, rappresentando quanto effettivamente avvenuto, la tesi proposta, come l'etica, lungi da essere un orpello sociale, possa essere considerata come un asset reputazionale attraverso il quale creare valore per la società, esattamente alla stregua di un'innovazione tecnologica o di un brevetto.

Si dimostrerà quindi, anche con esempi a contrario, che una società etica, infatti, è una società affidabile, all'interno della quale operano dipendenti soddisfatti e sicuri (fattore che implica automaticamente un incremento dell'attività), e i cui prodotti sono quindi richiesti dalla clientela, che si sente tutelata nella propria

scelta di una realtà che non la metterà in pericolo (attuale o potenziale), attraverso scelte deteriori. Il che quindi si riverbera sulla reputazione della società, e quindi, automaticamente, sulla sua capacità di creare valore, che si traduce in investimenti remunerativi.

Al valore che un'azione etica conferisce, o potrebbe conferire, al vivere sociale e alla vita della società, corrispondono invece chiaramente e certamente gli effetti che un'attività non etica inevitabilmente genera, che si riverberano, essenzialmente su tre categorie di soggetti, estremamente differenti fra loro e caratterizzati da differenti rapporti con l'entità impresa.

Tali soggetti sono, nell'ordine:

- 1) i terzi propriamente detti, ovvero i soggetti che possano essere colpiti dall'azione societaria non etica in sé considerata. Rientrano in questa categoria, in primo luogo, i clienti propriamente detti, cioè coloro che siano destinatari di un determinato bene o servizio prodotto dalla società e i terzi (concittadini, connazionali e altri terzi) che comunque siano in qualche modo investiti dell'azione societaria. Un esempio calzante è rappresentato dalle vittime della strage di Viareggio, del tutto estranee al trasporto di GPL che, in quella notte sciagurata del 2010, provocò l'incendio della stazione della città della Versilia, e delle abitazioni limitrofe; dalle vittime delle emissioni dell'ex Ilva di Taranto, tutte abitanti nei quartieri prossimi allo stabilimento, che, in conseguenza di tali emissioni, hanno sviluppato nel tempo tumori e altre gravissime patologie; dai cinesi (come rappresentato all'interno della presente trattazione, fortunatamente scegliendo un argomento assai più lieve), inviperiti e offesi dalla Campagna di marketing di Dolce&Gabbana del novembre 2018, che condusse a una *débâcle* per la casa di moda milanese;
- 2) i dipendenti: costoro, nell'ambito dell'azione societaria, sono da un lato i soggetti che la portano a compimento nello svolgimento delle rispettive mansioni, e, in altri contesti, i soggetti che sono invece i destinatari delle decisioni dell'azione societaria stessa. È il caso dei dipendenti della Thyssen-Krupp di Torino che morirono in un gravissimo incidente verificatosi nella notte fra il 5 e il 6 dicembre 2007, causato dall'assenza di misure di sicurezza che la proprietà, in vista dell'imminente smantellamento del sito, non aveva ritenuto necessario e utile rinnovare;
- 3) gli azionisti e gli investitori: sono i terzi, specie nell'ambito dell'azionariato diffuso, in capo ai quali si riverberano le conseguenze economiche delle decisioni di impresa, in termini di perdita di risorse finanziarie investite su di un'impresa non etica. Sono gli investitori, i soci di minoranza, che nelle società ad azionariato diffuso possono essere migliaia o centinaia di migliaia, che perdono i propri investimenti, il proprio denaro, e, in certi casi, potrebbero compromettere il proprio futuro, effettuando investimenti sbagliati. È il caso, ad esempio, di Parmalat (anche se ante litteram), per il quale le Autorità di Vigilanza chiedono ancora informazioni ai soggetti vigilati in relazione a reclami e rimborsi in conseguenza di tali attività. Ma è anche il caso, invece positivo, di investitori che si rivolgano ad imprese invece virtuose, che quindi vedano migliorare le proprie performance finanziarie e remunerati i propri investimenti, come nel caso di Cassa Depositi e Prestiti, che sarà anch'esso presentato all'interno della nostra trattazione come esempio invece virtuoso.

Ma, al di là della dimostrazione di un assunto, ciò che si vuole proporre è una sfida. Posto che, parafrasando John Locke, in una società senza etica ci vogliono più gendarmi potrebbe essere utile, al fine di cambiare un *habitus mentis* imprenditoriale che sembra essere ancora troppo orientato al soddisfacimento personale e delle proprie, almeno momentanee, mire e necessità economiche, monetizzare l'etica, trasformandola da *habitus mentis* ad asset patrimoniale, né più né meno di un'immobilizzazione, sul quale puntare per la creazione di valore.

La proposta, che salvaguarda le necessità di tutti i terzi, e che rende appetibile l'etica dell'impresa e nell'impresa, è quella della creazione di un bond etico: un'emissione obbligazionaria che scommetta sulla tenuta etica dell'impresa e sulla sua capacità, in tal modo, di produrre utili sul medio-lungo periodo. Questa

proposta, che si innesta sulla necessità di una visione imprenditoriale a lungo termine, se contrasta con la logica degli “spazzasoldi” che si presentano ad ogni variazione della Borsa, impegna la società che la abbracci a richiedere investimenti al pubblico sulla base:

- 1) della propria idea imprenditoriale;
- 2) delle modalità con cui quest’idea imprenditoriale sarà posta in essere, che saranno etiche.

Il che, in un’epoca in cui il crowdfunding e le nuove modalità di finanziamento stanno affiancandosi con prepotenza alle modalità tradizionali, è certamente un argomento che può fare presa sulle persone. Ma è proprio su questo semplice assunto di base che si innesta appunto il Bond etico, che dovrà essere un’emissione obbligazionaria che considererà una terza opzione, rispetto a quelle già rappresentate, ovvero, la possibilità che l’azione etica generi ulteriori profitti per i soggetti che l’abbiano posta in essere.

Anche se sembrerebbe poco “etico” monetizzare qualcosa che dovrebbe essere connotato alle più intime spinte dell’uomo, questo potrebbe essere un incentivo, un incentivo ad iniziare un percorso di cui, al momento, molti non riescono a cogliere aspetti positivi e opportunità, ma che, con questo incentivo, potrebbero effettivamente verificarne non solo l’appetibilità, ma addirittura percepirne il valore non solo sotto il profilo etico, ma anche sotto il profilo finanziario.

La presente trattazione, dopo una breve digressione su come si sia giunti all’attuale modalità di fare impresa, e sul recupero delle reali istanze del capitalismo moderno, si articolerà su tre esempi:

- due di essi saranno esemplificativi di un’attività imprenditoriale non etica, anche se con sfumature del tutto differenti e, fortunatamente, esiti differenti (uno esiziale, l’altro, invece, assai meno drammatico);
- uno, invece, sarà la dimostrazione che l’impresa può non solo essere etica, ma rendere l’etica uno dei pilastri della propria azione al punto da farla divenire un asset imprescindibile per la propria crescita;

Infine, saranno presentate le linee guida del bond etico, al fine di tratteggiarne una possibile emissione.

2. Il quadro sociale di riferimento: breve excursus della vulgata sul fare impresa

È alquanto insolito parlare di etica associata all’impresa, o al capitalismo, per essere più precisi. Molti ritengono che l’idea di un’etica nella produzione, nell’impresa, siano concetti squisitamente moderni, nati con le ultime crisi economiche che hanno colpito il mercato così come l’Occidente lo ha concepito.

In realtà questo concetto, che molti pensano recente, nasce addirittura con i primordi dell’industria, quando, nella seconda metà del Settecento, la rivoluzione industriale cominciò, in Inghilterra e in America, a muovere i primi passi e venne a crearsi una nuova “coscienza di classe”, quella, appunto del self-made man che agiva come un cuneo vivente in una società che vedeva il “Terzo Stato” ancora con un misto di curiosità e degnazione.

Ma andiamo per gradi. Come ha chiarito Max Weber nella sua opera fondamentale “L’etica protestante e lo spirito del capitalismo”, l’idea che caratterizzava il capitalismo in sé e per sé considerato era la produzione, cui seguiva il guadagno, e il reinvestimento al fine di ottenere un guadagno sempre maggiore.

Un habitus mentis che ha caratterizzato lo sviluppo del capitalismo occidentale per molto tempo: seguendo più o meno consciamente il detto di vespasiana memoria “pecunia non olet”, senza nemmeno interrogarsi troppo sulle conseguenze esterne e quindi in un eccesso di straordinario individualismo, il capitalismo, tra la fine del XIX e l’inizio del XX secolo e nel periodo a cavallo fra le due Guerre mondiali, ha operato per sé stesso. Seguendo infatti il filo conduttore di Max Weber, l’azione del produrre ricchezza era divenuta un valore a sé stante che tutti perseguivano, anzi, un valore positivo. Peraltro, se nella società precapitalistica erano considerati come valori assoluti la ricchezza ereditata, il potere politico e il mecenatismo, il capitalismo

moderno, perseguito da *homines novi*, era portatore di un nuovo valore e di una nuova gloria: il denaro come filo conduttore della società. A ciò, incrementando solo in modo apparentemente paradossale questa *Welthanshuung*, contribuiva lo stesso Karl Marx, indicando proprio nel lavoro la massima espressione dell'uomo, ciò che lo definiva come tale.

Il capitalismo, nuova frontiera del Terzo Stato della Rivoluzione francese, suo figlio diretto anzi (se consideriamo che il Terzo Stato era proprio formato da borghesi in cerca di rivendicazioni in considerazione della propria riuscita economica, quantunque in fase preindustriale) è l'occasione per ogni uomo di avere un riscatto proprio. L'individualismo all'ennesima potenza. E il ritratto magistrale di quest'epoca ce lo consegna Elizabeth Gaskell, tratteggiando in "North and South" (1854), nel contrasto fra il Sud dell'Inghilterra, legato ad una visione della Merry England ormai superata dai tempi, cullantesi in un'illusoria pace sociale fondata sulla carità cristiana, e di un Nord sempre più potente, forte delle proprie industrie ma arido e spietato, tutte le contraddizioni di un'epoca a suo modo epica.

Ma proprio parlando del capolavoro della grande scrittrice inglese emergono le crepe: nel 1864 le rivendicazioni sociali avevano portato alla costituzione della I° Internazionale socialista, sotto l'egida di Karl Marx, mentre dal punto di vista delle classi (ancora) dominanti il nuovo modo di vivere cozzava potentemente con i principi di equilibrio del vivere sociale che si erano mantenuti per secoli. Non a caso, la promozione dell'introduzione della giornata lavorativa inferiore a dieci ore in Inghilterra fu curata da Lord Anthony Ashley-Cooper, futuro Conte di Shaftesbury e membro della Camera dei Lord (a cui è intitolata, en passant, la statua dell'Eros di Piccadilly Circus): un pari, quindi, wellingtoniano di ferro, quando era arcinoto che il Duca fosse, eufemisticamente, alquanto critico su quelli che chiamava Governi di bottegai- che si prodigava per il miglioramento delle condizioni degli operai in forza di un principio etico, quello cristiano, per l'appunto.

Tutto questo per dire che etica e capitalismo moderno sono state, da subito, reciprocamente contraddizioni ai termini: certamente il filantropismo di molti grandissimi capitalisti non è oggetto di discussione, ma il concetto di etica legato alla produzione e al fare impresa era sconosciuto. L'etica era quella della morale privata, delle scelte private, della religione. La religione cattolica, ad esempio, non si occupò apertamente dei temi sociali fino alla "De rerum novarum" di Papa Leone XIII, fondatore di quella che, nel tempo, sarebbe divenuta la Dottrina sociale della Chiesa: in precedenza, solo i gesuiti si erano blandamente pronunciati, nel corso del XVII secolo, in relazione alla produzione, ammessa purché orientata al bene, in un panorama che, sin dai tempi di Sant'Ambrogio, era estremamente cauto nei confronti del denaro, intravedendone i rischi di un allontanamento dell'uomo dal necessario percorso verso Dio. Le confessioni protestanti ebbero atteggiamenti ondivaghi, al punto che Weber considerò l'etica calvinista come uno degli humus di coltura del nascente capitalismo moderno, mentre l'ebraismo, incline a considerare il denaro e in generale la ricchezza come un ausilio anche della fede, tacque del tutto (anche perché, in quei tempi, il dibattito ebraico era in tutt'altre faccende affaccendato, faccende di natura tale che il denaro era una manna dal cielo, non certo un disvalore).

Ma certamente gli industriali cattolici, protestanti ed ebrei non si ponevano il problema dell'etica nella loro corsa al denaro: un obolo consistente alle rispettive chiese o sinagoghe, una vetrata commemorativa o una bella torah nuova, magari il rifacimento del tetto, e tutto rientrava nell'ordine naturale delle cose. Anzi, se vogliamo, un ricco industriale che volesse contribuire, in tutto più che in parte, anche per soddisfare la più banale delle vanità, era certamente il benvenuto.

In questo quadro molto edificante però c'è un grave problema etico, quello che investiva le persone che subivano lo strapotere dell'industria. E non soltanto in termini economici (anche se il tema della remunerazione era comunque essenziale), ma anche in termini di qualità della vita. Sempre citando il bel romanzo di Elizabeth Gaskell, c'era il tema dell'insalubrità delle condizioni di lavoro. Il lavoro minorile, tema sul quale sono stati scritti fiumi di parole. Il lavoro femminile, spesso più duro per la duplice considerazione dell'inferiorità della donna rispetto all'uomo e della sua incapacità a svolgere lavori meno faticosi perché più

specializzati. Era la grande epoca delle Trade Unions, delle leghe bianche e rosse in Italia, dei sindacati francesi e delle leghe tedesche, che, al di là dei toni, chiedevano semplicemente che il lavoro divenisse più equo, che fossero riconosciuti i basilari diritti dell'uomo, anzi, degli uomini.

E qui si torna fatalmente alla Rivoluzione francese, alla Costituzione del '93: la libertà di un cittadino finisce dove comincia quella di un altro cittadino. Il diritto alla libertà, alla felicità e alla proprietà deve essere declinato per tutti i cittadini. In un mondo ancora illuministico, in cui gli uomini non consideravano più come oggetto del loro speculare l'idea di Dio, poiché questa era stata dichiarata da Kant manifestamente inconoscibile con le categorie umane, lo sviluppo dell'etica come erede della metafisica ormai decaduta era aperto.

3. L'etica nell'età capitalistica

Quindi, il capitalismo è governato dall'atto economico. Un atto economico però, per essere definito capitalistico nell'analisi weberiana, deve presentare alcune ben definite caratteristiche:

- basarsi sull'attesa di un guadagno ottenuto da uno scambio, e quindi su "probabilità di profitto (formalmente) pacifiche";
- essere orientata al calcolo razionale in denaro del profitto, cosicché "la consistenza patrimoniale (valutata in contanti) della singola impresa calcolata alla chiusura dei conti superi il 'capitale' messo in bilancio".

L'Occidente conosce nell'età moderna una forma di capitalismo "che non si è sviluppata in alcun'altra parte della terra: l'organizzazione capitalistica razionale del lavoro (formalmente) libero", il capitalismo dell'impresa borghese, sono legati quindi alla natura peculiare della borghesia occidentale, su cui si innestano lo sviluppo della carta moneta e la razionalizzazione della speculazione, enucleata nella borsa, trovano in tale organizzazione le necessarie condizioni di esistenza e diffusione. Avendo così tratteggiato il tipo ideale del capitalismo moderno, Weber segue le tracce di quel "complesso di nessi" che egli trova nella realtà storica e che "unifica" nella totalità del concetto di "spirito del capitalismo", risalendo quindi alle sue origini, insite nel cuore dell'Illuminismo, e in particolare nelle teorie di Benjamin Franklin.

Il filosofo, politico e inventore statunitense, infatti, tratteggia, in due brevi operette (ma non per questo meno importanti), l'ethos dell'imprenditore moderno:

[...] Ricordati che— come dice il proverbio — chi paga puntualmente è il padrone della borsa di ciascuno. Colui di cui si sa che paga puntualmente alla data promessa, può in ogni tempo prendere a prestito tutto il denaro, di cui i suoi amici non hanno bisogno.

Ciò è di grande utilità. Insieme colla diligenza e colla sobrietà, niente aiuta un giovane a farsi la sua strada nel mondo, quanto la puntualità e l'esattezza in tutti i suoi affari.[...] Perciò non tener mai il denaro preso a prestito un'ora più di quel che tu hai promesso, acciocché il risentimento del tuo amico per il ritardo, non ti chiuda per sempre la sua borsa. Le azioni più insignificanti, che hanno influenza sul credito di un uomo, debbono esser da lui tenute in considerazione. Il colpo del tuo martello, che il tuo creditore sente alle cinque del mattino od alle otto di sera, lo rende tranquillo per sei mesi; se ti vede al bigliardo o ode la tua voce all'osteria, quando dovresti essere al lavoro, la mattina seguente ti cita per il pagamento ed esige il suo denaro prima che tu l'abbia disponibile. [...] Per sei sterline all'anno puoi aver l'uso di cento sterline, dato che tu sia un uomo di nota avvedutezza ed onestà. Chi spende inutilmente un grosso al giorno, spende inutilmente sei sterline all'anno, e questa somma è il prezzo per l'uso di cento sterline. Chi perde ogni giorno una parte del proprio tempo per il valore di un grosso e possono essere solo due minuti, perde, da un giorno dietro l'altro, il privilegio di usare cento sterline per un anno.[...]

Queste poche frasi sono state lette, nel tempo, come l'ipostatizzazione di una vita dedita al denaro e all'alienazione da qualsiasi altro scopo nella vita che non fosse quello di "fare soldi".

Un'interpretazione invero meschina, del tutto aliena da quanto perseguito da Franklin con i suoi "Consigli".

In realtà, in queste brevi note, e al di là del linguaggio ancora legato ad una fase pre-capitalistica (le due opere risalgono alla prima metà del Settecento), è tratteggiata l'immagine illuminista dell'imprenditore e del suo ruolo nella società. Il che è quindi in linea, anche se ante litteram, con la kantiana metafisica dei costumi, alla cui legge questo *homo novus* è totalmente votato: agisci affinché la massima della tua norma morale possa essere utilizzata come norma per una legislazione universale e naturale. Tornando al capolavoro di Elizabeth Gaskell già citato, la figura dell'imprenditore che viene tratteggiata, così diversa dal *gentleman* di campagna caro alla tradizione britannica, è certamente dura e severa, ma è tutt'altro che priva di etica e di senso del dovere. E non mancano invece paragoni in negativo con coloro che, invece, agiscono unicamente nel proprio interesse.

Ma non è tutto. Franklin consegna infatti ai posteri l'immagine, del tutto misconosciuta, dell'impresa etica, cioè dell'imprenditore che, con il suo comportamento retto, genera nuova linfa per il progresso della sua impresa, tratteggiando quindi la possibilità, vista come ipotesi concreta di vita e non come speculazione astratta, di monetizzare il proprio comportamento etico, esattamente come qualsiasi altro asset della propria attività.

4. Il Caso ThyssenKrupp

Il Caso ThyssenKrupp rappresenta il primo dei due casi, esaminati nella presente trattazione, in relazione ad un esempio lampante non solo di impresa non etica, ma soprattutto di azione non etica che ha condotto a conseguenze deteriori per la stessa società, la governance e gli azionisti.

Per realizzare una (opinabile) economia di scala, nei confronti dei dipendenti, in considerazione dell'ormai imminente smantellamento del sito industriale, è stata provocata, nell'ordine:

- la morte di sette operai innocenti, con le conseguenze sotto il profilo morale ed economico;
- la perdita di un bene immobile rilevante;
- un'inchiesta che ha portato alla condanna della governance.

L'azione quindi, al di là delle questioni etiche, se ha realizzato un risparmio al momento, ha determinato una perdita notevolissima per il gruppo Thyssen, riverberatasi su azionisti e investitori. Un esempio di pessima gestione, pertanto.

La vicenda.

Il caso prende le mosse dal noto e drammatico evento verificatosi nella notte tra il 5 e 6 dicembre 2007, data in cui persero la vita sette dipendenti nello stabilimento torinese delle acciaierie ThyssenKrupp a causa di un'esplosione.

Le scintille dovute allo sfregamento di un nastro industriale innescavano un focolaio d'incendio che veniva alimentato dai numerosi materiali presenti sul pavimento. Alcuni lavoratori, accortisi del divampare delle fiamme provavano a domarle, muniti di estintori.

Tuttavia, il calore determinava l'improvvisa rottura di alcuni flessibili contenenti materiali infiammabili che prendevano fuoco, cagionando una violenta esplosione e causando la morte per incenerimento dei sette operai presenti sul posto.

All'epoca emerse un complessivo degrado dell'impianto dovuto alla decisione della Società di dismetterlo per trasferire gli impianti a Terni, con conseguente cessazione degli investimenti per la sicurezza nella sede di Torino. In particolare, furono rilevate significative carenze nella manutenzione e molteplici violazioni di misure di sicurezza e antinfortunistiche, che contribuirono a determinare l'incendio che produsse il c.d. *flash fire* (la nuvola incandescente di olio nebulizzato che si espande immediatamente nell'ambiente circostante).

Della morte dei sette operai vennero chiamati a rispondere, a vario titolo: l'Amministratore delegato, due Consiglieri del Consiglio di Amministrazione, il Direttore dello stabilimento di Torino e due Dirigenti (il Direttore dell'Area tecnica e servizi e il Responsabile dell'Area EAS del Servizio di prevenzione e protezione dello stabilimento di Torino); nonché la Società in qualità di persona giuridica, in persona del legale rappresentante, ai sensi dell'art. 25 *septies*, del d.lgs. 231/01.

Tra le persone fisiche, l'Amministratore delegato della Società fu accusato e condannato dalla Corte di Assise di Torino per omicidio volontario dei lavoratori (art. 575 c.p.), ritenendosi sussistente in capo allo stesso l'elemento soggettivo del dolo eventuale, in quanto essendo a conoscenza delle condizioni di insicurezza dello stabilimento, non aveva attuato le doverose misure, decidendo di posticipare l'investimento antincendio ad un momento successivo al trasferimento degli impianti a Terni. La sentenza emessa dalla Corte di Assise di Torino è stata considerata una sentenza storica, in quanto è la prima volta che un incidente sul luogo di lavoro viene contestato a titolo doloso.

Nel successivo giudizio di Appello, la sentenza venne parzialmente riformata in senso più favorevole per gli imputati dalla Corte di Assise di Appello di Torino, la quale qualificò il fatto come omicidio colposo aggravato dalla colpa cosciente (artt. 589 commi 1, 2, e 61 n.3 c.p.).

La "colpa cosciente" rappresenta una specifica ipotesi aggravata dei delitti colposi e si configura, secondo la previsione contenuta nell'art. 61, n.3 del Codice penale nell' "avere agito nonostante la previsione dell'evento". È l'espressione della colpa al suo massimo grado.

Il Procuratore Generale avverso tale sentenza di secondo grado presentò ricorso, insistendo affinché la fattispecie venisse riconosciuta come dolosa, che in data 29 novembre 2013 venne assegnato dal Primo Presidente della Corte di Cassazione, alle Sezioni Unite.

Infine, in data 24 aprile 2014, con sentenza n. 38343/14, le Sezioni Unite hanno posto un punto fermo sulla *vexata quaestio*, confermando la responsabilità degli imputati per omicidio colposo (escludendo, quindi, l'ipotesi di omicidio volontario nella forma del dolo eventuale, anche per l'amministratore delegato), annullando parte della sentenza di appello e rinviando parte della sentenza di appello ad altra sezione della Corte d'Assise d'Appello di Torino per la rideterminazione delle pene.

Pertanto, nel caso di specie, le Sezioni Unite, confermano la sussistenza di una responsabilità dell'amministratore delegato a titolo di colpa cosciente, quale riconosciuta nella sentenza di appello, affermando la correttezza dell'assunto che il dolo eventuale "implica non la semplice accettazione di una situazione rischiosa ma l'accettazione di un definito evento" e che, inoltre, "l'idea di accettazione dell'evento trova il suo presupposto in una valutazione che mette in conto, dopo appropriata ponderazione, l'evento medesimo come eventuale prezzo da pagare".

[Configurazione della responsabilità amministrativa dell'ente.](#)

In primo grado, la Corte di Assise di Torino oltre a riconoscere la responsabilità penale in capo ai soggetti sopra descritti, ai sensi dell'art. 25 *septies* del d.lgs. 231/01, ha riconosciuto la responsabilità della società ThyssenKrupp Acciai speciali Terni S.p.A. irrogando la sanzione pecuniaria di un milione di euro (ex artt. 9, 10 e 12, c. 2, lett. a), disponendo, oltre alle sanzioni interdittive della esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi per la durata di 6 mesi (ex art. 9, c. 2, lett. a), del divieto di pubblicizzare beni o servizi per la durata di 6 mesi (ex art. 9, c. 2, lett. e) e la confisca del profitto del reato per una somma di 800 mila euro (ex art. 19), anche la pubblicazione della sentenza sui quotidiani di diffusione nazionale.

La sentenza di primo grado veniva impugnata dinanzi la Prima Corte di Assise d'Appello di Torino e le pene nei confronti dell'Amministratore delegato e agli altri soggetti coinvolti venivano rideterminate, come già sopra specificato, in senso favorevole per tutti, mentre, le statuizioni nei confronti della società di cui al D.lgs. 231/01 venivano integralmente confermate.

Avverso la sentenza di secondo grado veniva proposto ricorso per Cassazione.

La Suprema Corte, dopo aver illustrato le argomentazioni in tema di responsabilità da reato dell'ente confermava la condanna della società ex art. 25 septies del d.lgs. 231/01 e le relative pene inflitte in entrambi i gradi del giudizio di merito.

Le Sezioni Unite, infatti, hanno confermato che, nel caso di specie, risultavano integrati e provati dall'accusa tutti i presupposti richiesti dalla normativa in tema di responsabilità amministrativa. Nello specifico:

- La responsabilità degli amministratori apicali per omicidio colposo commesso con violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro;
- La certezza che la commissione dei reati è avvenuta nell'interesse o a vantaggio dell'ente e che dal mancato adeguamento dell'impianto, nell'unità produttiva di Torino destinata alla chiusura, la società ne ha conseguito un indubbio risparmio economico;
- La mancata adozione ed attuazione da parte della società, prima della commissione del fatto, di un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire reati -come quello verificatosi-, né l'adozione di un adeguato organo di vigilanza volto a verificare il corretto funzionamento e il modello.

Peraltro, la carenza sotto il profilo dell'autonomia del controllo dell'organismo di vigilanza ha comportato anche il mancato riconoscimento della riduzione di cui all'art. 12, co. 3, del d.lgs. n. 231/2001 desumendo tale carenza dal fatto che un proprio dirigente fosse, al contempo, componente dell'organismo di vigilanza e responsabile di due settori sottoposti al controllo del medesimo organismo: secondo la Corte, infatti, l'accettazione di tale evidente conflitto di interessi denotava la propensione della società verso la configurazione del modello dell'organo di controllo in termini burocratici di facciata e non di effettiva prevenzione dei reati, rendendo di fatto inidoneo il modello organizzativo approvato dalla società prima dell'apertura del dibattimento.

[Il trattamento sanzionatorio dell'ente.](#)

Come sopra riportato, il trattamento sanzionatorio è stato integralmente confermato dalle Sezioni Unite.

La natura del sistema sanzionatorio è un tema molto dibattuto in dottrina, che è divisa in tre orientamenti: secondo alcuni si sarebbe di fronte ad una responsabilità di tipo amministrativo; secondo altri, invece, la responsabilità in questione sarebbe di tipo penale; secondo un ultimo orientamento, cui le Sezioni Unite aderiscono, si è in presenza di un *tertium genus*, che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo, prevedendo un'autonoma responsabilità dell'ente in caso di commissione, nel suo interesse o a suo vantaggio, di uno dei c.d. reati presupposto, da parte di un soggetto che riveste una posizione apicale, sul presupposto che il fatto-reato «è fatto della società, di cui essa deve rispondere».

La Suprema Corte, ripercorrendo i principi enunciati dal d.lgs. 231/01 e richiamandosi alla consolidata giurisprudenza, ha respinto le eccezioni di costituzionalità sollevate dalla società ricorrente, confermando le conclusioni dei giudici di merito circa l'inesistenza di alcun vulnus costituzionale, sottolineando che tale disciplina ha introdotto un sistema di responsabilità colpevole basato sulla colpa d'organizzazione della persona giuridica.

Inoltre, la Cassazione ha escluso che la disciplina che regola la responsabilità da reato dell'ente possa configurare un'inversione dell'onere della prova, sottolineando che grava sull'accusa l'onere di dimostrare che (i) il reato presupposto sia stato commesso da un soggetto che all'interno dell'organizzazione aziendale ricopra una delle posizioni di cui all'art. 5, comma 1, d.lgs. 231/01 e che (ii) lo stesso abbia agito nell'interesse o a vantaggio dell'ente; nonché (iii) la mancata adozione e/o efficace attuazione di un valido modello di organizzazione e di gestione volto a prevenire reati come quello verificatosi; fatta salva la possibilità, per l'ente, di offrire prova liberatoria.

Nello specifico, l'art. 5 del d.lgs. 231/01 detta la regola d'imputazione oggettiva dei reati all'ente, richiedendo che questi siano commessi nel suo interesse o vantaggio. L'impostazione prevalente a cui aderiscono le Sezioni Unite, nel caso di specie, prevede che i due criteri d'imputazione – interesse o vantaggio – si pongano in rapporto di alternatività.

A seguito della estensione dell'abito applicativo della normativa in tema di responsabilità amministrativa dell'ente ai reati colposi, ex art. 25 *septies* del d.lgs. 231/01 e successivamente riscritto dall'art. 300 del d.lgs. 81/2008 che ha incluso tra i c.d. reati presupposto, l'omicidio colposo e le lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, si è posto il problema della compatibilità logica tra la non volontà dell'evento, che caratterizza gli illeciti colposi, ed il fine che è sotteso all'idea di interesse, rilevando come, nei reati colposi di evento, non è ipotizzabile il caso in cui l'evento lesivo corrisponda ad un interesse o ad un vantaggio dell'ente.

Tuttavia, le Sezioni Unite, con la pronuncia in esame hanno dichiarato infondati tali dubbi che, peraltro, si pongono in contrasto con la volontà del legislatore di includere anche i reati colposi (di evento) tra gli illeciti che determinano la responsabilità amministrativa dell'ente confermata successivamente dal d.lgs. 121/2011 con il quale è stato introdotto nella disciplina legale l'art. 25 *undecies* che ha esteso la responsabilità dell'ente a diversi reati ambientali, anch'essi di natura colposa.

La Corte, pertanto, propone quale unica e possibile lettura quella secondo cui: il concetto di interesse e di vantaggio, nei reati colposi d'evento, devono fare riferimento alla condotta posta in essere e non all'esito antiggiuridico.

5. Quando il Codice Etico crea (o creerebbe) valore – Il caso Dolce&Gabbana

Molto spesso le violazioni del D. Lgs. 231 del 2001 si misurano su gravi incidenti, spesso forieri di conseguenze esiziali per le persone. D'altro canto, i reati presi in considerazione dalla legislazione sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche misurano chiaramente il metro sul quale sono misurate le violazioni della normativa: reati contro la Pubblica Amministrazione, reati societari, reati tributari, reati ambientali, tutti rimandano a violazioni coscienti e chiare di normative cogenti, necessarie al buon funzionamento non solo (o meglio, non soltanto) delle società ma anche dell'intero sistema economico inteso come realtà integrata e globalizzata. Il corretto comportamento delle singole società garantisce l'armonioso sviluppo di interi comparti economici, con ricadute palesi su interi settori.

La nostra esposizione mira a dimostrare come la violazione del Codice Etico abbia riflessi sui terzi. Tradizionalmente, i terzi sono rappresentati:

- Dai dipendenti: la violazione della normativa, ad esempio la normativa sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, può determinare grave detrimento per i dipendenti;
- Dai terzi propriamente detti, che, come nel caso del recentissimo caso della tragedia del Mottarone, hanno pagato con la vita una decisione che, allo stato attuale (anche se sarà l'Autorità giudiziaria a deciderlo) appare determinata da motivazioni meramente economiche;
- I soci che, specie nelle società ad azionariato diffuso, possono patire le conseguenze economiche a lungo termine di decisioni apparentemente scaltre sotto il piano della gestione economica, e comunque produttrici di economie di scala di rilievo opinabile sul breve periodo, rivelatesi successivamente estremamente onerose per la società che ne abbia poi pagato le conseguenze.

Tutto questo per dire che la corretta implementazione delle strutture raccomandate dalla normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche non deve essere vista come una necessaria corvée, bensì come un elemento essenziale della gestione societaria sul lungo periodo.

Ma la normativa citata non è fatta soltanto di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo, e di procedure operative interne il cui rispetto non solo garantisce da conseguenze umanitarie e pecuniarie, ma anche da

Codici Etici, il cui rispetto è fondamentale per determinare il comportamento corretto che ciascun elemento della compagine sociale, e soprattutto i soggetti apicali, deve tenere nei confronti di detti terzi, poiché è su di essi che ricadono le conseguenze delle azioni intraprese dalla società. E, si deve aggiungere, non tutte le violazioni della normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche sono, fortunatamente, foriere di disgrazie. Al di là, quindi, di quanto avvenuto in relazione ai tragici eventi finora presi in considerazione, esistono violazioni della normativa 231 molto più insidiose, perché connaturate a comportamenti e modi di pensare e di agire, veri e propri abiti mentali, estremamente radicati e, soprattutto, non percepiti come tali.

Le violazioni alla normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche passano, anche, attraverso il complesso sistema del rispetto dell'altro, dell'interpretazione dei suoi bisogni, delle sue aspirazioni e, anche, del rispetto della sua natura e del suo modo di pensare. Sono i comportamenti che spesso sono posti in essere senza porvi nemmeno mente, perché connaturati a determinati modi di pensare e di agire, ma che non per questo risultano essere profondamente ingiusti, per non dire riprovevoli.

Il Codice Etico è il corpus dei modelli generali di comportamento che una società richiede ai suoi membri, siano questi Amministratori, Dirigenti, semplici Dipendenti o Fornitori, nei rapporti interni e nei rapporti con l'esterno. Fino a poco tempo fa, il Codice Etico veniva interpretato come palestra di studi ciceroniani e manifesto programmatico di ovvietà nobili. In esso, erano spesso enunciati stentorei proclami in merito al rispetto della parità di genere, alla non discriminazione di sesso, razza (anche se il concetto biologico di razza, come riportava il Professor Rubbia, premio Nobel, non esiste), di lingua, di religione non indegni di una pagina del libro Cuore.

Chiaramente, una simile interpretazione del Codice Etico costituisce il primo passo per la sua violazione: un'efficace comunicazione di principi tanto importati rifugge da tali manifestazioni, e si situa invece in un reale percorso educativo, a beneficio dell'intera compagine societaria e aziendale, che renda evidenti non soltanto la necessità morale ed etica dell'applicazione di tali principi, svolgendo quindi un'azione utile allo sviluppo della Società umana (non solo della società che lo ponga in essere), ma anche l'utilità, sotto il profilo finanziario e societario, di un simile investimento.

Il caso su cui ci si soffermerà è un esempio emblematico, fortunatamente privo dei connotati tragici delle violazioni alla normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche finora esaminate, degli effetti di una violazione del Codice Etico in relazione alla necessità di rapportarsi con rispetto agli interlocutori, siano essi clienti (attuali o potenziali) o semplicemente terzi.

Vi presentiamo quindi il "Caso Dolce&Gabbana"

[Il quadro economico di riferimento](#)

Alla fine del 2018, la Cina rappresentava il primo e più grande mercato del lusso a livello globale, con dati in crescita a due cifre previste per i successivi due anni. Questo valeva per tutti i grandi marchi del lusso, specie per quelli italiani: nel biennio 2017-2018 si era infatti scatenata in Cina una vera e propria febbre per qualsiasi prodotto italiano, che le grandi case avevano colto con interesse.

Il mercato cinese, però, non è mai stato privo di insidie: la particolarità di un Paese comunista che ha sviluppato un'economia di capitalismo rampante, anzi, arrebbante, e ne ha sancito i principi proclamando Xi Jinping padre del comunismo a fianco di Marx, Lenin e Mao Zedong, innestando quindi una brama famelica di beni di consumo sui principi, invero spartani, ma soprattutto fortemente identitari, del Partito Comunista Cinese, rende l'approccio alla realtà cinese complesso e affascinante ma soprattutto rischioso.

Un rischio soprattutto per le imprese occidentali, abituate a rapportarsi al pubblico utilizzando canali fortemente individualistici, quali lo humor e l'ironia, che rendono possibile la creazione di stereotipi

considerati dagli utenti con divertimento o, in altri casi, con degnazione o, spingendosi un po' oltre, con una tutto sommato blanda riprovazione.

È in questo orizzonte che, nel novembre 2018, la griffe milanese Dolce&Gabbana, non nuova a scandali nel corso del medesimo anno, preparava "The Great Show". Il più grande evento mai realizzato dalla casa di moda, con numeri impressionanti: 1.500 invitati, 500 look, 400 modelli e modelle, un'ora di sfilata, con musicisti, performer, ballerini. Un kolossal che voleva essere anche un tributo alla Cina nella città simbolo del riavvicinamento fra la Cina comunista e l'Occidente capitalista: Shangai, la città più culturalmente avanzata, sede di importanti gallerie d'arte, cuore pulsante e vessillo di una Cina moderna pronta al superamento come prima potenza economica mondiale, paese nel quale Dolce&Gabbana vantava già cinquantotto negozi.

L'evento venne accuratamente pianificato in Cina e all'estero per celebrare il matrimonio fra Italia e Cina, e la griffe scelse di girare tre spot: in essi, una giovane modella cinese, vestita di rosso ma all'occidentale, in una camera rossa (che richiamava tanto il celebre film "Lanterne Rosse" di Zhang Jimou), tentava di mangiare con le bacchette, rispettivamente, un piatto di spaghetti, un cannolo siciliano e una pizza, tutti di dimensioni sesquipedali, con risultati disastrosi ça va sans dire. I tre video presentavano, dulcis in fundo, una voce maschile fuori campo che esortava la modella ad un uso corretto delle bacchette. Il video del cannolo, peraltro, prevedeva che la voce maschile ironizzasse dicendo "è troppo grande per te?".

Chiaramente, si scatenò una buriana, alla quale, vera benzina sul fuoco, si aggiunsero alcune decisamente improvide dichiarazioni di Stefano Gabbana, invero rese in forma privata, ad una giornalista di [DietPrada](#), uno degli account di moda più seguiti su Instagram, alla quale lo stilista siciliano esprimeva opinioni estremamente razziste e offensive verso la Cina.

La conseguenza fu l'immediata cancellazione, non è ben chiaro se su disposizione della Casa milanese o dell'Ufficio per gli Affari culturali di Shangai, della manifestazione, seguita da un video di scuse, anch'esso alquanto controverso, dei due stilisti. Ma questo non fu sufficiente, anche in un mondo in cui gli scandali durano quanto il battito di un'ala (basta ritirare il prodotto, presentare le proprie sincere scuse e di solito il turbine mediatico si placa): i cinesi, veri cultori dei social, e profondamente influenzabili sotto il profilo commerciale dai cosiddetti influencer, cominciarono una vera e propria campagna di boicottaggio della griffe.

Il sito di moda *Business of Fashion* scriveva infatti che, nel primo trimestre 2019, in Cina i rivenditori online, come TMall, JD.com e AliBaba, e gli occidentali Net-a-Porter e Farfetch, non offrivano agli utenti articoli di Dolce & Gabbana. A dicembre su Weibo, il principale social network cinese, D&G era stata nominata il 97 per cento di volte in meno rispetto alla media dei quattro mesi precedenti, laddove negli ultimi due anni e fino al precedente novembre D&G era stata l'azienda di lusso più nominata: secondo la società di ricerca Gartner D&G generava il 41 per cento di engagement nella categoria.

Nel primo semestre del 2019 il profilo Instagram del marchio era invaso dai commenti offensivi mentre le poche celebrità che ancora ne indossavano gli abiti erano insultate sui social: la cerimonia degli Oscar del 2019, che di solito vedeva la griffe presentare numerose creazioni haute couture, la vide brillare per l'assenza. Alcune foto su WeChat mostravano i negozi di D&G a Shanghai e a Hong Kong con dentro soltanto i dipendenti, mentre le scuse pubblicate su Weibo dalla modella cinese protagonista del video furono accolte da molti con durezza. Alcuni giovani cinesi addirittura manifestarono a Milano davanti ad uno dei negozi di D&G.

[I numeri e le perdite](#)

A fine 2018, la Cina, sul fatturato di 1.390 milioni dichiarato dalla griffe, pesava come il paese più importante, in termini di vendite, dopo l'Italia.

L'azienda non segmenta i fatturati, ma è ragionevole pensare che la quota cinese si attestasse a circa il 30 per cento dei citati 1.390 milioni di ricavi, pertanto poco meno di 400 milioni. Una cifra alla quale bisogna

aggiungere gli acquisti fatti in giro per il mondo: Global Blue, nel novembre 2018, attribuiva ai cinesi il 30 per cento della spesa tax free in Europa. Da 400 si può arrivare quindi a 450, tutti legati allo shopping “fisico” (monomarca, department store e multimarca). A ciò si deve aggiungere lo shopping online, pari a circa il 10 per cento del fatturato, dell’importo di ulteriori oltre 40 milioni.

Il CEO di Dolce&Gabbana, Alfredo Dolce, ha dichiarato che, alla fine del 2019, il fatturato della griffe si è attestato su 1.300 miliardi, perdendo quindi completamente la spinta del mercato cinese nell’anno 2019, e attestandosi su valori pari all’anno precedente. La previsione della Griffe, allora, era di recuperare il gap nel corso del 2020, anche in relazione ad un rafforzamento del comparto sudamericano.

La genesi di un disastro

Le motivazioni di questa clamorosa *débâcle* sono legate alla decodifica aberrante del messaggio lanciato dai tre spot in questione, in virtù della quale il ricevente ha la capacità di modificare il contenuto del messaggio, in virtù di un processo dinamico che vede l’interazione fra differenti codici linguistici e numerosi contesti sociali e culturali.

Questo aspetto di molteplicità del codice e quello delle condizioni in cui avviene il processo comunicativo causano alcuni problemi di interpretazione da parte del destinatario, chiamati decodifiche aberranti.

Esistono quattro tipi differenti di decodifica aberrante che provocano una divergenza tra quello che l’emittente avrebbe voluto comunicare e quello che il ricevente ha realmente compreso:

- carenza di codice: il destinatario non decodifica il messaggio per incomprensione o per totale rifiuto di ciò che ha ricevuto;
- disparità di codice: il codice utilizzato dall’emittente è differente da quello dell’altro agente, il quale attribuisce significati differenti da quelli reali, trasformando il contesto della comunicazione.
- Interferenza: il ricevente decodifica nel modo corretto il messaggio, ma in seguito ne modifica il significato in base alle sue aspettative e alla sua cultura.
- Delegittimazione: il ricevente riceve correttamente il messaggio, ma ne riforma il contenuto per motivi ideologici che sono in contrasto con quelli dell’emittente.

Il caso Dolce&Gabbana vede la presenza del secondo modello di disparità aberrante, dal momento che, da un lato, sono stati utilizzati codici e linguaggi non adeguati rispetto al destinatario della comunicazione, che ha trasformato un (dubbio) intento ironico in una comunicazione offensiva. In tali circostanze si possono pertanto verificare casi di decodifica aberrante da parte del destinatario.

È quindi fondamentale esaminare il contesto in cui avviene il processo comunicativo, che possiede un ruolo determinante nella comunicazione interculturale nell’attuale periodo di globalizzazione. Quindi, in tale contesto, la conoscenza e la consapevolezza dell’altro permette la comunicazione e lo scambio di informazioni.

Nel caso di specie però il punto si situa nella mancata accettazione di diversità culturali, che, senza entrare in situazioni patologiche, può anche situarsi nella scarsa conoscenza della cultura e dei valori del Paese dell’altro agente, con la conseguente presenza di errori e, di conseguenza, conflitti.

A ciò si aggiunga il fatto che la Cina, come Paese comunista, è indubbiamente un Paese considerato e considerabile come “ad alto contesto”, secondo la definizione datane dall’antropologo Edward T. Hall. Si tratta quindi di una cultura che tributa, in ragione della propria evoluzione storica, un estremo valore al contesto della comunicazione, alle emozioni, ai luoghi e alla comunicazione non verbale, come è effettivamente avvenuto nel caso della modella cinese, inserita in un ambiente molto tradizionalista (il richiamo a Lanterne Rosse) laddove la Cina tiene ad essere un Paese estremamente avanzato, e caratterizzata da una bellezza confacente più all’idea occidentale della Cina che non al rispetto dei canoni di bellezza cinese (che invece rispecchiano un’aspirazione ad una bellezza femminile eterea e fortemente idealizzata).

Conclusioni

Esaminando il Codice Etico di Dolce&Gabbana alla luce di questa vicenda, e a due anni di distanza dal “fattaccio”, emerge un elemento di spicco: il documento in questione non reca alcun cenno alla necessità, specie per un soggetto che fa del rapporto con il pubblico e della propria immagine uno dei propri elementi chiave, l’assenza di norme che regolino il rapporto con il pubblico sotto questo profilo.

È solo presente, nell’art. 2 “Rapporti con i clienti”, un accenno al valore dell’attenzione verso il cliente, che viene declinato però nella necessità di proporre creazioni originali che rispecchino i gusti e le aspettative della clientela e una corretta gestione dei reclami. Chiaramente, ci si sarebbe potuti attendere un maggiore accento sulla necessità di valorizzare le differenze di lingua, razza, libertà, religione all’interno dell’azienda, nell’ambito della crescita dei dipendenti, ma anche nei rapporti con la clientela,

Le conclusioni che questa vicenda devono ispirarci sono però differenti e sono tutte legate ad una nuova considerazione del Codice etico sia come strumento di potenziamento dell’attività aziendale, intesa come insieme di produzione, lavoro e rapporti sociali all’interno della compagine aziendale ma anche e soprattutto all’esterno di essa, sia come leverage di benefici economici sul lungo periodo.

Questo in relazione ad una serie di considerazioni che si riassumono brevemente:

- In primo luogo, l’attività di una società, oggi, non passa più soltanto dall’eccellenza dei prodotti, ma anche da un solido rapporto con la clientela, che si basa non solo sulla mancanza di vizi della merce venduta, o in prezzi equi, ma anche sul rispetto e sulla comprensione della sensibilità della clientela stessa. Ciò è di fondamentale importanza in un’epoca di globalizzazione, in cui si tende a superare la realtà nazionale;
- In secondo luogo, la comunicazione dei messaggi, di qualsiasi genere essa sia, deve essere improntata ad una ferrea trasparenza, che, tuttavia, deve tenere conto del contesto storico, culturale, sociale ed economico nel quale si troverà ad operare. Le comunicazioni devono essere precedute da studi accurati che tengano conto delle reazioni dei clienti, della loro sensibilità e delle loro aspirazioni poiché il concetto di trasparenza deve essere declinato a seconda dei destinatari (come insegnano le Disposizioni sulla Trasparenza dei Contratti Bancari e finanziari) anche nelle comunicazioni pubblicitarie;
- In terzo luogo, la reputazione di una società, che si deve considerare non solo come un attributo proprio delle attività dell’Ufficio Reclami, ma come asset della società stessa, sulla quale costruire relazioni d’affari. Il Codice Etico, e la sua corretta implementazione e esecuzioni, deve divenire la carta di identità di una società, sulla quale i partner, i fornitori, i clienti e i potenziali investitori devono poter leggere la capacità di creare solide, trasparenti e durature relazioni d’affari, che si trasformano in utili per la società e per tutte le sue controparti comunque intese.

In conclusione, il Codice Etico deve diventare, al contempo, la carta di identità e lo strumento operativo di ogni società che desidera operare a livello globale, in una costruzione nuova, non più legata a modelli tradizionalisti e passatisti, ma alle moderne teorie della globalizzazione, della comunicazione e dell’apertura verso nuovi orizzonti. In questo modo, è possibile preconizzare un futuro in cui il Codice etico, e i comportamenti virtuosi che ne deriveranno, saranno la nuova e potente leva per la creazione di nuovo valore per l’economia italiana, europea e mondiale.

6. Cassa Depositi e Prestiti - Un modello virtuoso di creazione di valore improntato al rispetto dei principi etici ed al benessere comune

Nel sentire comune non è raro associare alla finanza caratterizzazioni di natura opposta o lontana da quelli che sono ritenuti i principi etici condivisi. Tale forzatura, in generale non veritiera, è ancor meno condivisibile quando si parla di finanza etica, fenomeno sempre più diffuso oggigiorno e che trova espressione nei bond etici. All’interno di tale famiglia di obbligazioni è difficile identificare una tipologia standard, in quanto sono

presenti differenti tipologie di titoli, con caratteristiche fra loro differenti. Un punto comune può essere tuttavia rintracciato nella volontà degli investitori di coniugare interessi personali con interessi sociali e generali.

Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. ("CDP") si pone quale primario operatore nell'ambito dell'emissione di questa categoria di Bond. Infatti, a decorrere dal 2017, CDP è presente sul mercato dei capitali come emittente di Bond ESG (*Environment, Social and Governance*). In particolare, in linea con il ruolo di Istituto Nazionale di Promozione e con il proprio approccio strategico volto a contribuire al raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, CDP riconosce l'importanza di supportare lo sviluppo sostenibile del Paese e continua ad operare rafforzando l'impegno verso strumenti di finanza in linea con gli standard sociali, ambientali e di governance.

Tale convinzione ed approccio è tra l'altro confermato dai numeri. A partire dal 2017, infatti, CDP ha emesso oltre 2,5 miliardi di euro di strumenti di finanza sostenibile in linea con il proprio "Green, Social and Sustainability Bond Framework" e con i "Green Bond Principles", i "Social Bond Principles" e le "Sustainability Bond Guidelines" dell'International Capital Market Association (ICMA). Tali emissioni di finanza sostenibile si iscrivono nell'ambito del "Debt Issuance Program" di CDP, un nuovo programma di emissioni obbligazionarie a medio-lungo termine avviato nel 2015, che permette a CDP di raccogliere risorse sul mercato dei capitali attraverso l'emissione di obbligazioni di varie tipologie in termini di strutture, scadenze e valute.

Ai fini della piena trasparenza nei confronti degli investitori e della collettività, tali emissioni obbligazionarie hanno ricevuto una "Second Party Opinion" da parte dell'advisor indipendente Vigeo Eiris. Inoltre, gli impatti degli strumenti di finanza sostenibile vengono divulgati, ad un anno dall'emissione, tramite specifici rapporti pubblicati sul sito istituzionale di CDP e certificati da una società terza (Vigeo Eiris). Grazie a tali iniziative, CDP ha potuto ampliare significativamente la propria platea di investitori ai Socially Responsible Investors, coniugando l'attenzione crescente dei mercati finanziari verso forme di investimento capaci di generare un valore aggiunto sociale e ambientale con la propria storica capacità di generare valore per il territorio.

[La mission di Cassa Depositi e Prestiti e le sue molteplici attività](#)

Tutti noi conosciamo Cassa Depositi e Prestiti per il fondamentale ruolo istituzionale e sociale che riveste nell'ambito del sistema Italia, ponendosi quale *trait d'union* tra lo Stato (e le sue diverse istituzioni), le imprese e la collettività.

La *mission* di CDP e delle società del Gruppo è quella di promuovere il futuro dell'Italia, contribuendo allo sviluppo economico e investendo per la competitività, ponendosi come obiettivo quello di promuovere lo sviluppo sostenibile dell'Italia, impiegando responsabilmente il risparmio del Paese per favorire crescita e occupazione, sostenendo l'innovazione e la competitività delle imprese, le infrastrutture e il territorio.

Le attività mediante le quali CDP realizza la propria complessa funzione di guida e supporto possono sintetizzarsi nelle seguenti aree:

- 1) *Finanziamenti ed altre operazioni finanziarie di interesse economico generale*: in tale ambito rientrano i finanziamenti concessi da CDP utilizzando fondi rimborsabili sotto forma di libretti di risparmio postale e di buoni fruttiferi postali, assistiti dalla garanzia dello Stato e distribuiti attraverso Poste Italiane S.p.A. o società da essa controllate, e fondi provenienti dall'emissione di titoli, dall'assunzione di finanziamenti e da altre operazioni finanziarie (che possono essere assistiti dalla garanzia dello Stato) destinati a Stato, regioni, enti locali, enti pubblici e organismi di diritto pubblico;
- 2) *Finanziamenti senza oneri di servizio generale*: tale attività consiste nel finanziamento di opere, di impianti, di reti e delle annesse dotazioni destinate ad iniziative di pubblica utilità, nonché investimenti

finalizzati a ricerca, sviluppo, innovazione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, ambiente ed efficientamento energetico, utilizzando fondi provenienti dall'emissione di titoli, dall'assunzione di finanziamenti e da altre operazioni finanziarie, senza garanzia dello Stato e con preclusione della raccolta di fondi a vista;

- 3) Gestione del Risparmio Postale: CDP svolge il suo ruolo di emittente, garantendo al pubblico dei risparmiatori un'offerta di prodotti di risparmio semplici ed a basso rischio, con rendimenti certi e con un adeguato livello di remunerazione;
- 4) Partecipazione in società di rilevante interesse nazionale: CDP gestisce, sotto il potere di indirizzo del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), le partecipazioni trasferite in sede di trasformazione della sua configurazione giuridica in società per azioni, ed inoltre assume partecipazioni in società di rilevante interesse nazionale, come definite dal Decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 3 maggio 2011 (successivamente sostituito dal D.M. 2 luglio 2014) che risultino in una stabile situazione di equilibrio finanziario, patrimoniale ed economico e siano caratterizzate da adeguate prospettive di redditività.
- 5) Gestione di rapporti ceduti al Ministero dell'economia e delle finanze: CDP gestisce le funzioni, le attività e le passività trasferite al MEF in sede di trasformazione della sua configurazione giuridica in società per azioni, nonché ogni altra funzione di rilievo pubblicistico e attività di interesse generale assegnata per atto normativo, amministrativo o convenzionale.
- 6) Servizi di consulenza: in tale ambito rientrano i servizi di assistenza e consulenza prestati in favore di Stato, Regioni, Enti locali, enti pubblici.

In considerazione della rilevanza per l'intero Paese delle funzioni di servizio pubblico attribuito, sia in termini di raccolta del risparmio che di impieghi per finalità di interesse economico generale, CDP presta la massima attenzione nell'assicurare la piena compliance delle proprie attività al complesso quadro normativo e regolamentare, domestico e comunitario, che le disciplina, ponendosi sull'intero panorama sia nazionale che internazionale quale esempio virtuoso in termini di compliance aziendale.

Al contempo, nell'ambito del perseguimento della propria *mission*, CDP e le società del Gruppo condividono e riconoscono dei principi e dei valori ritenuti fondamentali, che trovano espressione nel proprio Codice Etico, ed a cui tutti i dipendenti e stakeholders sono necessariamente tenuti a conformarsi nell'esecuzione delle proprie funzioni.

[I principi sanciti nel Codice Etico e la loro applicazione nell'attuazione dell'attività d'impresa](#)

CDP ha adottato un proprio Codice Etico, volto a definire con chiarezza l'insieme dei principi e dei valori che essa e le società del Gruppo riconoscono, accettano e condividono, delineando l'insieme delle responsabilità che ogni soggetto si assume quando agisce per conto del Gruppo.

I principi di legalità, trasparenza e rispetto, che rappresentano il fulcro di tale Codice Etico, sono posti alla base dell'azione di CDP, che si pone da sempre come istituzione attiva nel finanziare lo sviluppo del Paese e, in questo particolare momento storico, impegnata nel costruire una crescita armonica e sostenibile secondo gli obiettivi Onu dell'Agenda 2030. In particolare, i principi fondanti del Codice Etico di CDP si sostanziano nei seguenti valori:

✓ Legalità

CDP si pone come dogma l'agire nel rispetto della legislazione e di tutte le norme vigenti nei territori nei quali opera, nonché del Codice Etico e delle procedure aziendali, applicandole con rettitudine ed equità, non giustificando né tollerando in alcun caso una condotta in violazione delle norme vigenti o del Codice etico.

✓ Sostenibilità

CDP si impegna per lo sviluppo sostenibile a favore delle comunità e dei territori in cui opera, in Italia e nel mondo. Tutte le società del Gruppo hanno l'obiettivo di gestire con crescente efficienza il proprio impatto sociale e ambientale valutando con attenzione investimenti, clienti e fornitori, ma anche riorganizzando la propria operatività quotidiana.

✓ Trasparenza e riservatezza

CDP si assume l'impegno di mantenere con i propri interlocutori una comunicazione trasparente e completa sulla situazione e l'andamento economico e gestionale, senza favorire alcun gruppo d'interesse o un singolo individuo. Assicura al contempo la riservatezza delle informazioni e dei dati personali oggetto di trattamento, e la protezione delle informazioni acquisite nell'ambito della propria attività.

✓ Imparzialità e valorizzazione della persona

CDP si impegna ad evitare ogni forma di discriminazione nei suoi rapporti con gli stakeholders e nelle relazioni interne. La gestione e l'operatività quotidiana si ispirano all'applicazione del principio delle pari opportunità, del rispetto per l'integrità fisica, morale e culturale della persona.

✓ Onestà

I rapporti con gli stakeholder di CDP e delle società del Gruppo sono improntati a criteri di correttezza, collaborazione, lealtà e reciproco rispetto. I componenti degli organi statutari, i dipendenti ed i collaboratori di CDP e delle società del Gruppo sono chiamati a svolgere la propria attività nell'interesse delle stesse e senza farsi influenzare da qualsiasi tipo di pressione verso la realizzazione di interessi estranei alle loro missioni.

Oltre a contenere il dettaglio dei summenzionati principi, il Codice Etico sancisce espressamente l'obbligo in capo a CDP ed alle società del Gruppo (ed ai loro operatori) a garantire che la realizzazione delle svariate attività di impresa proprie del Gruppo CDP (come in precedenza descritte) avvenga nel pieno e costante rispetto ed applicazione di tali valori.

Ciò rappresenta un chiaro esempio di come CDP ponga il rispetto dei principi del proprio Codice Etico al centro della propria attività, ben consapevole del fatto che - in funzione del particolare periodo storico che stiamo vivendo e della centralità dei temi di *corporate e social responsibility* - ciò rappresenti un requisito indispensabile per godere della fiducia degli investitori, elemento quest'ultimo imprescindibile per riscuotere successo sui mercati finanziari e per garantire l'attuazione della propria mission aziendale.

[La creazione di valore a beneficio della collettività, garantendo la sostenibilità ed il rispetto dei principi del Codice Etico: i Social Bond](#)

Come specificato nella sezione "Use of Proceeds" del CDP Framework, CDP ad oggi è attiva nell'emissione di tre tipologie di bond:

- i) Social Bond: volti a finanziare o rifinanziare, interamente o in parte, iniziative sociali nuove o già avviate;
- ii) Green Bond: volti a finanziare o rifinanziare, interamente o in parte, iniziative green nuove o già avviate;
- iii) Sustainability Bond: volti a finanziare o rifinanziare, interamente o in parte, iniziative sociali e green nuove o già avviate.

Ai fini della presente trattazione si è ritenuto opportuno soffermare l'attenzione sui Social Bond, in quanto rappresentano appieno un esempio di strumento finanziario capace di generare valore per gli investitori e per le istituzioni emittenti, garantendo tuttavia al contempo il perseguimento di obiettivi sociali ed a favore della collettività, nonché il pieno rispetto dei principi etici puntualmente identificati nel Codice Etico di CDP.

Svariate sono state le emissioni di Social Bond da parte di CDP negli ultimi anni, tutte caratterizzate dalla riscossione di un grande successo tra gli investitori.

Si cita ad esempio il primo Social Bond emesso da CDP nel novembre 2017, che ha rappresentato la prima emissione obbligazionaria di questo tipo lanciata sul mercato internazionale dei capitali da un emittente italiano e la prima emissione in Europa destinata a:

- i) supportare la creazione di nuovi posti di lavoro attraverso il finanziamento di Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane localizzate in aree svantaggiate;
- ii) contribuire a promuovere il raggiungimento dell'ottavo obiettivo di cui agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni, volto a "incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti".

L'emissione è stata ben accolta dal mercato, con oltre 150 investitori istituzionali coinvolti – di cui il 70% esteri – e con una significativa presenza di investitori socialmente responsabili. Il book finale ha collezionato ordini per circa 2,25 miliardi di euro, pari a circa 5 volte l'offerta.

Il secondo Social Bond è stato invece emesso da CDP nel 2019, ed è stato indirizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- i) supportare la costruzione, ristrutturazione, messa in sicurezza e l'adeguamento antisismico di immobili di proprietà pubblica adibiti all'istruzione scolastica di ogni ordine e grado, dalla scuola dell'infanzia all'università;
- ii) contribuire alla realizzazione del quarto e dell'undicesimo degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni, rispettivamente volti ad "assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti" ed a "rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili".

L'emissione ha avuto un valore nominale di 750 milioni di euro, con una durata di 7 anni e una cedola annuale del 2,125% fisso.

Altrettanto degno di nota è il Social Housing Bond emesso da CDP nel febbraio 2020, destinato a finanziare interventi di edilizia residenziale sociale per:

- i) supportare la costruzione o la ristrutturazione di opere dedicate alle fasce di popolazione più deboli, prive dei requisiti per accedere alle liste dell'Edilizia Residenziale Pubblica ma che non riescono neanche a soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato;
- ii) contribuire alla realizzazione del primo e dell'undicesimo degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni, rispettivamente volti a "porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo" e a "rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili". L'emissione, che ha un valore nominale di 750 milioni di euro e una cedola annuale dell'1% fisso, ha visto la partecipazione di oltre 270 investitori, per una domanda superiore ai 5 miliardi di euro, oltre 6,5 volte rispetto all'offerta finale.

Come non citare infine il Covid-19 Social Response Bond, il Social Bond emesso da CDP nell'aprile del 2020 con lo specifico obiettivo di sostenere le imprese italiane duramente colpite dall'emergenza Coronavirus e di supportare il piano straordinario di misure messo in campo da CDP a tal fine. I fondi raccolti con l'emissione sono stati, infatti, destinati al finanziamento di iniziative sia di breve termine, per fronteggiare l'emergenza coronavirus, sia in linea con la mission di CDP, al sostegno della successiva ripresa economica attraverso investimenti di medio-lungo periodo.

Tale emissione in particolare, proposta durante una delle crisi finanziarie più dure che ha vissuto l'Italia nella propria storia, testimonia ancora una volta la vicinanza di CDP al Paese e l'intenzione di ampliare le forme di raccolta ad elevato impatto sociale e ambientale, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, assicurando così la creazione di valore aggiunto per l'intera collettività nel pieno rispetto dei valori etici.

7. Il Bond etico – L'incentivo concreto ad "essere etici".

Nel contesto attuale, il Codice Etico non contiene unicamente un corpo di principi ispiratori e regole di buona condotta, bensì rappresenta l'impegno che un'impresa assume formalmente nei confronti dei suoi dipendenti e di tutti gli stakeholder.

I principi contenuti nel Codice Etico, dunque, costituiscono le fondamenta dell'azione e degli obiettivi dell'impresa. Ciò risulta manifesto, ad esempio, nel Codice Etico di Enel, in cui la *mission* aziendale è identificata nella creazione di valore sostenibile e condiviso con tutti gli stakeholder, ivi inclusi i dipendenti dell'azienda stessa e la società civile nel suo complesso.

I destinatari del valore generato dall'azione etica, infatti, sono rappresentati da una platea potenzialmente estesa a tutta la società civile. Come indicato nel nuovo Codice Etico del Gruppo Enel, si qualificano come stakeholder tutti coloro che *"hanno un interesse diretto o indiretto nell'attività di Gruppo"*, ivi incluse *"la comunità finanziaria (...) la società civile e le comunità locali"*, nonché *"i partner intesi come persone fisiche o giuridiche che hanno un interesse verso Enel per lo sviluppo congiunto di nuovi progetti"* (par. 1, Introduzione del Codice Etico del Gruppo Enel).

Il valore generato dall'osservanza del Codice Etico, tuttavia, non è immediatamente percepibile per la collettività, diversamente da quanto accade, seppur in termini negativi, nei casi di violazione del codice etico. Gli scandali, infatti, generano pubblicità e catalizzano l'attenzione del pubblico, traducendosi in effetti monetizzabili nel breve e medio termine (risarcimento dei danni, minori profitti o fallimento dell'impresa, ma anche possibili ritorni pubblicitari). Il comportamento etico, invece, non genera notizia e non si identifica in un bene monetizzabile nel medio termine.

Attualmente, il costante aggiornamento dei principi etici, le attività di formazione e la previsione di clausole contrattuali specifiche rappresentano i principali strumenti, rispettivamente, di sensibilizzazione verso l'interno e di osservanza verso l'esterno dei principi del Codice Etico. In particolare, nei contratti commerciali si rinvia una crescente attenzione verso l'inserimento di forme di tutela rafforzate in caso di violazione del Codice Etico di una delle parti contrattuali (risoluzione del contratto).

Tuttavia, come anticipato nei paragrafi precedenti, occorre superare i pregiudizi legati alla monetizzazione dei comportamenti etici e virtuosi, al fine di elaborare degli strumenti di carattere finanziario da affiancare alle azioni tradizionali per rafforzare, in particolare da parte degli interlocutori interni, l'osservanza delle previsioni del Codice Etico.

La proposta è di costruire uno strumento finanziario obbligazionario agganciato al raggiungimento di un target di minori o azzeramento di violazioni del codice etico nel breve periodo (uno o due anni): il *bond etico*.

La proposta prende spunto dal percorso intrapreso dai mercati internazionali con i nuovi strumenti obbligazionari legati agli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale. *Green bond, social bond, SDG-bond*, sono strumenti finanziari che premiano i possessori per il conseguimento di obiettivi che, in realtà, dovrebbero essere connaturati all'umanità – tutela dell'ambiente, solidarietà sociale – alla stessa stregua dei principi etici.

Perché ammettere una retribuzione per il conseguimento da parte dell'impresa di minori emissioni di gas serra e non per l'azzeramento di episodi di corruzione o appropriazione indebita?

Il *bond etico* si basa sul presupposto che l'osservanza del Codice Etico generi valore distribuibile, garantendo non solo una remunerazione nel breve termine, ma anche un vantaggio competitivo a lungo termine. La performance "etica", come anche quella ambientale e sociale, rappresenta un elemento qualitativo e di competitività del business aziendale.

Il rispetto del codice etico accresce la reputazione aziendale nei confronti di tutti gli *stakeholder*, agendo da leva per attrarre risorse finanziarie da investitori istituzionali e fondi privati. Inoltre, la buona reputazione agisce da catalizzatore dei comportamenti virtuosi interni all'azienda, generando un valore difficilmente quantificabile.

In una realtà globalizzata ed interconnessa, la reputazione diviene strumento essenziale e imprescindibile di crescita aziendale. Pertanto, il Codice Etico non rappresenta più un termine di paragone per analizzare i comportamenti, bensì un obiettivo a cui tutta la realtà aziendale deve tendere.

Il *bond etico* sarebbe costruito su un obiettivo determinato e misurabile, quale, ad esempio, i principi di non discriminazione, corruzione, appropriazione indebita.

In analogia alle iniziative *SDG-linked, green e social bonds*, il *bond etico* costituirebbe uno strumento finanziario il cui obiettivo è legato all'accertamento, rispetto ad un arco temporale di breve termine, di minori violazioni del codice etico aziendale.

Per la valutazione dell'obiettivo occorre far riferimento ai principi internazionali già utilizzati nell'ambito degli strumenti finanziari *SDG-linked, green e social bonds*, ossia i principi di autoregolazione da parte dell'ICMA (International Capital Market Association), l'organizzazione di autoregolamentazione delle società che partecipano ai mercati di capitali. Tali principi riguardano gli indicatori (o KPI) da utilizzare per strutturare le operazioni finanziarie, nonché gli obblighi di trasparenza e reportistica e la verifica da parte di un terzo indipendente.

Considerata la difficoltà di individuare un target unitario per tutte le prescrizioni del codice etico, sarà necessario selezionare le fattispecie che sono agganciate ad indicatori misurabili secondo standard internazionali.

In particolare, formano oggetto di specifici indicatori GRI le violazioni in materia di (i) 205-3 (episodi di corruzione accertati e azioni intraprese) e (ii) 406-1 (episodi di discriminazione e correttive adottate).

Si tratta di principi di etica generale che rappresentano ad oggi la base di ogni codice etico aziendale. In particolare, il principio di non discriminazione è stato, tra l'altro, espressamente rafforzato nella nuova versione del Codice Etico del Gruppo Enel, vietando qualsiasi forma di discriminazione di genere, età, sesso, orientamento sessuale, etnia, religione, politiche o su "*ogni forma di diversità*" (par. 2, Imparzialità e non discriminazione del Codice Etico del Gruppo Enel).

La verifica del raggiungimento degli obiettivi alla base dei *bond etici* potrebbe essere effettuata in modo trasparente per il mercato, attraverso la divulgazione dei dati nell'ambito della dichiarazione non finanziaria e i controlli da parte delle funzioni interne e delle società di revisione. La funzione di *internal audit* agisce in posizione di indipendenza rispetto alla linea manageriale, riferendo esclusivamente all'organo amministrativo della società, assicurando dunque indipendenza di giudizio nella valutazione del raggiungimento dei risultati. Tuttavia, per una maggior trasparenza nei confronti del mercato, l'attività di verifica potrebbe essere affidata alla società di revisione, che è soggetto esterno alla società e svolgerebbe tale attività nell'ambito della revisione delle dichiarazioni finanziarie (e non finanziarie della società).

Per quanto riguarda la divulgazione delle informazioni, ad oggi, le imprese di maggiori dimensioni già sono obbligate a riportare annualmente i dati relativi alle violazioni del codice etico nella dichiarazione non

finanziaria. Si tratta di un obbligo previsto dal D.lgs. 245 del 30 dicembre 2016, che ha recepito la Direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014, la cui disciplina di dettaglio è contenuta nel Regolamento Consob del 19 gennaio 2018.

In particolare, sono obbligati a redigere e pubblicare la dichiarazione non finanziaria le imprese dotate di caratteristiche qualitative e quantitative tali da essere considerate “enti di interesse pubblico rilevanti”, quali ad esempio le società emittenti titoli quotati in mercati regolamentati. I soggetti diversi da quelli obbligati possono comunque presentare la dichiarazione non finanziaria su base volontaria.

I contenuti della dichiarazione non finanziaria comprendono temi rilevanti in materia ambientale, sociale, attinente al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione. In particolare, è necessario descrivere:

- (i) il modello aziendale di gestione e di organizzazione delle attività d’impresa, anche con riferimento a quello eventualmente adottato ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001, tra cui rientra anche il Codice Etico;
- (ii) le politiche praticate dall’impresa, i risultati conseguiti e i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- (iii) i principali rischi connessi ai temi oggetto della dichiarazione non finanziaria e derivanti dall’attività di impresa, incluse – se rilevanti – le catene di fornitura e subappalto.

Le informazioni devono essere rappresentate secondo standard di rendicontazione predisposti da organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, oppure secondo una metodologia autonoma. La verifica della dichiarazione non finanziaria è operata dalla società di revisione, che valuta anche la conformità dei contenuti ai requisiti normativi.

In termini quantitativi, oltre duecento imprese hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria alla data del 31 dicembre 2020.¹ La maggioranza delle imprese ha predisposto un documento distinto e la totalità di esse ha fatto riferimento ai principi internazionali per il metodo di valutazione.

In base ad un’analisi campionaria delle dichiarazioni pubblicate, le violazioni del codice etico sono generalmente fornite su base aggregata. Alcune imprese, ENI ed Enel, forniscono anche il dettaglio relativo alla tipologia di violazione (e.g. diritti umani, corruzione).

In particolare, nel caso di Enel, il bilancio di sostenibilità 2020 indica che vi sono state 151 segnalazioni al Codice Etico (di cui 26 violazioni accertate; si vd. GOVERNANCE SOLIDA - Capitolo “Valori e pilastri dell’etica aziendale”). Sebbene il numero sia complessivamente diminuito rispetto al 2019, risultano in crescita i casi di appropriazione indebita.

Sebbene il numero delle violazioni si sia ridotto nel tempo, permane dunque l’esigenza di approntare delle azioni migliorative nell’ottica di addivenire ad un progressivo azzeramento delle violazioni di maggiore gravità.

Nel prossimo futuro, tali azioni potrebbero invece essere indirizzate verso la concreta valorizzazione, mediante il *bond etico*, dell’impegno etico dei dipendenti, fornitori e tutti coloro che agiscono nell’interesse aziendale.

L’emissione di un *bond etico*, dunque, proseguirebbe il percorso intrapreso con successo con le attuali iniziative finanziarie di *Sustainability Linked-Bond*, *green bond* e *social bonds*. Tra le altre, si ricorda il primo SDG-linked bond (bond in dollari da 1,5 miliardi) lanciato da Enel nel settembre 2019. Lo strumento finanziario è stata agganciata all’impegno di Enel di ridurre del 70% le emissioni dirette di CO2 entro il 2030 rispetto al 2017. Nel 2020 Enel ha ampliato la sua gamma di strumenti finanziari, e, da ultimo, nel mese di

¹ <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

giugno 2021 Enel ha lanciato sui mercati Usa e internazionali un Sustainability-Linked bond multi-tranche (4 miliardi di dollari Usa), legata al raggiungimento dell'obiettivo di riduzione di emissioni dirette di gas serra.

Simili iniziative di emissioni obbligazionarie legate ad obiettivi di sostenibilità sono state effettuate da altre multinazionali, quali Chanel che nel settembre 2020 ha collocato 600 milioni di Sustainable linked bond, legato al taglio delle emissioni di gas serra, o Novartis, che nel settembre 2020 ha collocato 1,85 miliardi di obbligazioni legate al raggiungimento dei target di carattere sociale, quale l'aumento del 200% del numero di pazienti in paesi a medio-basso reddito di aumento del 200% con accesso a terapie strategico-innovative.

La proposta di un bond etico si inserirebbe nel contesto di un sistema di sviluppo sostenibile che sia *“basato sulla condivisione della creazione di valore, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda”*, e la cui realizzazione sia direttamente funzionale al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (par. 2 Principi Generali, Codice Etico del Gruppo Enel).

Conclusioni

Come ampiamente evidenziato, quindi, gli effetti per i terzi di una violazione del codice etico sono molteplici, e possono investire una gamma di interessi estremamente variegata, dal diritto alla vita, fino al diritto al rispetto e alla corretta contrapposizione di culture e idee.

È stato anche ampiamente dimostrato quali siano anche gli effetti economici, attuali, non già potenziali, di una violazione del codice etico, fattore che amplia quindi la gamma dei terzi colpiti dall'azione non etica, includendo quindi soggetti normalmente percepiti non già come vittime di un comportamento non conforme quando non realmente criminoso, bensì come gli stessi beneficiari delle condotte poste in essere dagli attori.

Il fatto che le violazioni a strutture e strumenti di autoregolamentazione siano all'ordine del giorno quindi stupisce, dato che un comportamento non etico evidentemente potrebbe condurre a conseguenze anche economicamente rilevanti rispetto a quanto accadrebbe con un comportamento etico, conseguenze che si riverberano soprattutto nei confronti di quegli stessi azionisti e investitori che si desiderano compiacere.

Il punto però è un altro: il comportamento etico, ad oggi, non sembra essere monetizzabile, e pertanto non ne vengono percepiti gli effetti positivi sotto il profilo economico, laddove invece il comportamento non etico, se fortunatamente non foriero di problemi e incidenti, viene percepito come facile scorciatoia per minori spese o maggiori guadagni. Il comportamento etico dell'imprenditore, delineato da Franklin come asse portante dell'attività imprenditoriale, poiché costituisce un capitale non eliminabile e di elevata quantificazione, poiché genera di fatto quello che un tempo si chiamava semplicemente *“credito”* e oggi, all'interno di una serie di elementi che costituiscono un'attività imprenditoriale, si definisce *“valore”*, viene quindi relegato al rango di utopia, che cozza potentemente con gli interessi dell'impresa moderna.

Di fatto, però, il bond etico sopra delineato e realizzato recupera e attualizza il concetto di un'etica considerata come asse portante dell'attività imprenditoriale, rendendolo quindi non un'utopia, bensì una modalità concreta per rendere appetibile un comportamento etico in contrapposizione di un comportamento non etico: l'impresa infatti che godesse di maggior credito etico, determinato dalla sua stessa positiva modalità di porsi all'interno del sistema produttivo, non solo trarrebbe giovamento per se stessa e per i terzi delle prime due categorie (dipendenti e clienti), ma soprattutto attrarrebbe di conseguenza maggiori investimenti e, di conseguenza, avrebbe maggiori risorse per la propria operatività. Il che quindi sarebbe tutto nell'interesse degli azionisti e degli investitori che, come abbiamo visto, sono terzi sempre ampiamente colpiti, quantunque solo economicamente, dalle conseguenze di un'azione non etica.

L'iniziativa si inserirebbe, dunque, nell'ambito degli obiettivi di creazione di valore sostenibile e condiviso alla base dell'impegno etico aziendale, che risulta ampiamente trasfuso come *mission* etica delle maggiori realtà

societarie, come sopra illustrato in riferimento al codice etico di Enel e ad altre realtà aziendali virtuose, quali CDP.

Senza utilitarismo alcuno, e senza alcuna pretesa di facili moralismi, non vi è nulla di riprovevole a considerare un buon comportamento come degno di essere premiato dal mercato. Siamo stati abituati alla gratuità del buon comportamento, del comportamento etico, alla necessità di ricondurlo alle più alte sfere dell'intelletto umano, e, quindi, potrebbe apparire volgare, se non del tutto fuorviante, collegare un meccanismo premiale, economico quindi, a qualcosa che attiene ai principi fondamentali dell'uomo. Tuttavia, il mondo, e non soltanto il mondo occidentale come noi lo conosciamo, sta subendo profondi cambiamenti, che impongono che rispetto ed etica siano portati al centro dell'attenzione.

Questo perché gli assi portanti del nostro sviluppo, se non improntati ad un profondo rinnovamento etico, rischiano di divenire strumenti di distruzione. Ben venga quindi un incentivo, anche se percepito dai moralisti come un semplice zuccherino, se questo potrà indurre il mondo imprenditoriale ad assumere, *obtorto collo* ma con la promessa di un guadagno immediato, comportamenti consapevoli ed etici, anche se percepiti come un'inutile e onerosa corvée, a beneficio dei terzi, della società intera e, in definitiva, anche di loro stessi.

E non è nemmeno granché, come novità: già il Tasso scriveva, in un'ottava celeberrima del suo magnifico poema (Gerusalemme liberata, Canto I):

*Sai che là corre il mondo ove piú versi
di sue dolcezze il lusinghier Parnaso,
e che 'l vero, condito in molli versi,
i piú schivi allettando ha persuaso.
Cosí a l'egro fanciul porgiamo aspersi
di soavi licor gli orli del vaso:
succhi amari ingannato intanto ei beve,
e da l'inganno suo vita riceve.*

BIBLIOGRAFIA PARZIALE

- K. VOGELSANG, *Cina-Una storia millenaria*, Torino, 2020
- R. RIO, *Breve decalogo di comunicazione cross culturale*, Bologna 2013
- A. RELLINI, *Effetti comunicativi e declinazioni culturali nella pubblicità. Caso della pubblicità-scandalo di Dolce & Gabbana in Cina*. Roma 2019
- G. CRIVELLI, *Dolce&Gabbana e la gaffe in Cina: a rischio 500 milioni tra negozi fisici e sul web*, IL Sole24Ore, 24 novembre 2018;
- C. BALENA, *Dolce & Gabbana ancora boicottato in Cina*, Fortune Italia, 19 maggio 2019
- L. SCARCELLA, *Dolce & Gabbana "cancellati" dall'e-commerce in Cina*, Il Secolo XIX, 22 novembre 2018;
- *Dolce&Gabbana accusati di razzismo in Cina, «show» cancellato*, Il Sole-24Ore, 21
- *Dolce & Gabbana recupera il 50% del terreno perduto in Cina novembre 2018*, in Pambianco news, 27 gennaio 2020;
- *La causa di Dolce & Gabbana contro Diet Prada*, Il Post, 21 marzo 2021
- B. FRANKLIN, *Necessary Hints to Those Who Would Be Rich (1736); Advice to a Young Tradesman (1748)*, cit. in M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo (1905)*, Roma, 1945, pp. 34-36;
- I. KANT, *Fondazione della metafisica dei costumi*, Bari, 1997;
- M. WEBER, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo (1905)*, Roma, 1945,
- J.H.J VAN KESSEL, *Benjamin Franklin: the personification of Weber's 'Spirit of Capitalism'*, in Philosophical Age. Almanac (2006).
- GRI STANDARDS, GRI 205: ANTICORRUZIONE, 2016.
- GRI STANDARDS, GRI: 406: NON DISCRIMINAZIONE, 2016.
- ICMA, *Social Bond Principles. Voluntary Process Guidelines for Issuing Social Bonds*, June 2020.
- ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, "70/1. Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile".
- GALLINO LUCIANO, *L'IMPRESA RESPONSABILE*, EINAUDI, 2014
- CODICE ETICO DI CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A. E DELLE SOCIETÀ SOTTOPOSTE A DIREZIONE E COORDINAMENTO, APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 27 FEBBRAIO 2017.
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO CASSA DEPOSITI E PRESTITI AL 31.12.2019, APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 2 APRILE 2020.
- BILANCIO INTEGRATO DEL GRUPPO CASSA DEPOSITI E PRESTITI AL 31.12.2019, APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 31 MARZO 2021.
- GREEN, SOCIAL AND SUSTAINABILITY BOND FRAMEWORK DI CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A., SETTEMBRE 2020