Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Gestione del rapporto di lavoro

Codice etico aziendale: consigli operativi

Luca Failla e Paola Salazar - Failla & Partners Studio Legale

Il Codice etico aziendale ha assunto negli anni la valenza di vero e proprio **strumento di autoregolamentazione** deputato alla definizione dei principi e delle regole di condotta dell'impresa.
Lo **scopo**, nel contesto dei Modelli organizzativi di cui al D.Lgs. n. 231/2001, è sempre stato quello di **gestire**, **in chiave preventiva**, la **realizzazione** di **comportamenti integranti specifiche ipotesi di reato** e la realizzazione in generale di **condotte illecite ovvero inappropriate o dannose** per l'immagine e la reputazione dell'organizzazione.
Data l'importanza e la valenza specifica dei comportamenti integranti le specifiche ipotesi di reato **rilevanti in termini di responsabilità degli enti**, il Codice etico – integrato dalle policy e dai regolamenti interni all'azienda – è divenuto negli anni anche vera e propria **fonte di obblighi** influenti sulla gestione del rapporto di lavoro e sugli obblighi contrattuali scaturenti dal vincolo di subordinazione. La **violazione** delle sue disposizioni può infatti concorrere a realizzare comportamenti aventi **rilevanza anche da un punto di vista disciplinare**, comportando l'applicazione delle disposizioni della legge e della contrattazione collettiva di riferimento per la gestione dei procedimenti e dei provvedimenti disciplinari.
Tale disciplina si intreccia oggi, tra l'altro, con altre discipline specifiche. Da un lato con la **disciplina specifica in materia di whistleblowing**, introdotta nel nostro Ordinamento giuridico dapprima in stretta connessione con gli adempimenti e gli obblighi derivanti dal D.Lgs. n. 231/2001 ma divenuta con la disciplina più recente del 2023 (D.Lgs. n. 24/2023) strumento di regolazione dei comportamenti all'interno delle imprese avente l'obiettivo specifico di costruire una cornice giuridica di tutele nei casi di segnalazione di condotte illecite all'interno dei **contesti lavorativi**, **sia pubblici che privati**. Da altro punto di vista, con i **principi ESG** che oggi governano non solo la redazione del Bilancio di sostenibilità – **Direttiva UE 2022/2464 (CSRD)** – ma il senso ed il significato più profondo dell'agire responsabilmente da parte delle organizzazioni. Ed anche in questo caso al di là degli obiettivi specifici della CSR – Corporate Social Responsibility – di cui al D.Lgs. n. 231/2001 ma integrandosi con essa. Nel contesto attuale, in cui i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) guidano sempre più le scelte strategiche di imprese e organizzazioni, il Codice etico assume un ruolo centrale e concreto non più solo in termini di regole comportamentali, ma quale dichiarazione concreta e trasparente dell'impegno dell'impresa (anche) verso la sostenibilità Ambientale (E), il rispetto dei Diritti della forza lavoro (S) e l'adozione di comportamenti responsabili a tutti i livelli (G).

Codice etico e principi ESG

Partiamo dai principi ESG. Un **Codice etico orientato ai principi ESG** serve a garantire coerenza tra ciò che un'organizzazione dichiara e ciò che realmente fa. Infatti, con l'entrata in vigore della **Direttiva UE 2022/2464** (**CSRD**) – **attuata con** il **D.Lgs. n. 125/2024** – e del **Regolamento UE 2023/2772**, che introduce gli **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**, il Codice etico assume oggi una rilevanza ancora più concreta nel sistema di Governance di un'organizzazione. Non è più solo un documento di indirizzo interno, ma diventa parte integrante del perimetro informativo e valoriale richiesto dalla normativa europea in termini di Bilancio di sostenibilità. Infatti, al di là degli obiettivi specifici e degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità che sono previsti dalla indicata normativa comunitaria e dalla legislazione nazionale di riferimento misurare, gestire e, soprattut-

Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

to, saper comunicare l'impatto verso l'esterno di ogni attività organizzata in forma d'impresa costituisce oggi il presupposto per poter parlare in modo concreto di "**cultura della responsabilità**". Si tratta, dal punto di vista della "Responsabilità d'impresa", di dare evidenza ad informazioni e dati che assumono una caratterizzazione più ampia rispetto alla CSR (Corporate Social Responsibility) ed ai principi di legalità che caratterizzano l'impianto del D.Lgs. n. 231/2001. Si tratta in definitiva di un'importante evoluzione concettuale che in letteratura viene identificata come un fondamentale passaggio da logiche e strategie di gestione fondate sulla massimizzazione del profitto e del valore economico di un'impresa a vantaggio degli azionisti (shareholder) a logiche e strategie fondate invece sulla costruzione di relazioni durevoli con i diversi portatori di interesse, interni ed esterni all'organizzazione (stakeholder – i lavoratori di tutta la catena del valore, le comunità e i territori, i fornitori, i clienti ed i consumatori), avendo riguardo a quelli che sono divenuti i tre fondamentali principi ESG: **Environmental**, **Social** e **Governance**. Dove:

E – **Environmental** – riguarda l'impatto dell'attività dell'impresa su ambiente e territorio. Entrano in gioco le esigenze climatiche dei territori, la biodiversità, l'utilizzo delle risorse naturali, l'economia circolare, il benessere degli animali, la produzione e il consumo sostenibili;

S – **Social –** attiene al rispetto dei diritti umani, alla parità di genere, al divieto di discriminazione, alla salute e sicurezza sul lavoro, al benessere fisico e mentale, alle condizioni di lavoro, alla gestione e valorizzazione del capitale umano, alle relazioni appunto con gli stakeholder: lavoratori, comunità territoriali e regionali, fornitori, clienti;

G – **Governance** - riguarda propriamente la condotta aziendale, la trasparenza, la composizione del Consiglio di Amministrazione, la legalità, le politiche anticorruzione e, appunto, l'**etica**.

In questo scenario, se la **CSRD** (**Corporate Sustainability Reporting Directive** – **Direttiva UE 2022/2464**) richiede alle imprese di fornire informazioni **verificabili, coerenti e comparabili** in merito alla loro strategia di sostenibilità, ai rischi connessi ed ai relativi obiettivi, la Direttiva UE 2024/1760 del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la Direttiva (UE) 2019/1937 e il Regolamento (UE) 2023/2859 – **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** – è invece diretta ad assicurare l'implementazione delle procedure di due diligence destinate a dare evidenza ai processi di trasparenza e sostenibilità, coinvolgendo negli obblighi di reportistica gli **ambiti più specifici dei diritti umani e dell'ambiente**.

Obiettivo prioritario di questa più recente Direttiva è che ciascuna società integri il dovere di diligenza in tutte le sue pertinenti politiche ed i suoi pertinenti sistemi di gestione dei rischi e abbia predisposto a tal fine una politica relativa al dovere di diligenza basata sul rischio (da qui la rilevanza di una Due Diligence specifica – art. 7 Direttiva UE 2024/1760). Tale obiettivo viene realizzato anche attraverso l'introduzione di obblighi di **adeguamento dei Codici etici** elaborati ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 in modo da dare evidenza sia alle regole di comportamento interne all'organizzazione sia a come il dovere di diligenza proprio del Modello 231 sia integrato nelle politiche di gestione dell'impresa e come tale dovere di diligenza sia esteso a tutti i partner commerciali lungo tutta la "catena del valore".

È facile pertanto intuire come, in questo scenario, il **Codice etico** divenga vero e proprio strumento di comunicazione ma, soprattutto di gestione e di organizzazione delle regole di comportamento dell'organizzazione, contribuendo a dare evidenza di come la **cultura aziendale** sia anche **allineata in termini di** "**comportamenti**" **agli obiettivi ESG**. Esso diventa un **documento** assai **rilevante ai fini della trasparenza** dell'**azione delle organizzazioni**, proprio in quanto espressione diretta dei processi di **Governance** avendo riguardo, in particolare, alle informazioni finalizzate a dare evidenza delle modalità con cui gli affari vengono decisi e condotti anche sotto il profilo delle attività di lobbying ed anche con riferimento alle spese sostenute per le attività di interesse (1).

Le **informazioni** che entrano nel Bilancio di sostenibilità sono infatti **raggruppate in base ai parametri ESG sotto alcuni macro-temi** (2) nel

(1) Cfr. F. Bongiorni, M. Giordano Buono, *Guida pratica per la redazione del Bilancio di sostenibilità*, Milano 2024.

(2) V. art. 29-*ter* e 29-*quater* Direttiva 2013/34/UE e art. 3, comma 6, D.Lgs. n. 125/2024.

Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

rispetto degli standard definiti dallo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), recepiti dalla Commissione UE (ESRS) con il **Regolamento UE 2023/2772**, entrato in vigore nel 2024. Essi toccano l'Ambiente – come detto – sia in termini di risorse, di biodiversità e di consumo energetico (Environmental); i diritti umani, la parità di genere, la non discriminazione, il benessere (Social); la leadership, lo sviluppo del personale, la formazione (Governance).

La normativa comunitaria identifica le informazioni che vanno rendicontate entro il quadro di questi standard uniformi (ESRS) e seppure coinvolga solo le **imprese europee di determinate dimensioni** influisce però su quella che viene identificata come l'intera **catena del valore**, con coinvolgimento – diretto, indiretto e volontario (3) – anche delle **PMI** (4).

I **principi ESRS**, emanati in forza delle previsioni della CSRD mediante Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione europea del 31 luglio 2023 (entrato in vigore nel 2024), sono in particolare finalizzati a «specificare le informazioni sulla sostenibilità che un'impresa deve comunicare conformemente alla Direttiva 2013/34/UE». I principi ESRS sono pertanto ritenuti nell'ambito della disciplina specifica sul Bilancio di sostenibilità, il quadro di riferimento più avanzato e completo a livello comunitario (5).

Aspetti generali ESRS 1 – Prescrizioni generali ESRS 2 – Informazioni generali
Environmental (E) ESRS E1 – Cambiamenti climatici ESRS E2 – Inquinamento ESRS E3 – Acque e risorse marine ESRS E4 – Biodiversità ed ecosistemi ESRS E5 – Uso delle risorse ed economia circolare
Social (S) ESRS S1 – Forza lavoro propria ESRS S2 – Lavoratori nella catena del valore ESRS S3 – Comunità interessate ESRS S4 – Consumatori e utilizzatori finali
Governance (G) ESRS G 1 – Condotta delle imprese

Con riguardo specifico alla componente **Social** gli obblighi di rendicontazione coinvolgono tematiche che riguardano diversi aspetti di gestione del rapporto di lavoro. Si fa riferimento, ad esempio alle condizioni di lavoro, all'orario di lavoro, alla parità di trattamento e di opportunità, alla formazione e allo sviluppo delle competenze, alla contrattazione collettiva. Per ciascuno degli ambiti oggetto di reportistica l'azienda è tenuta a dare conto del modello aziendale adottato e come esso impatta in termini di rischi e opportunità, indicando metriche ed obiettivi coinvolgenti la Forza lavoro propria; i Lavoratori della catena del valore; le Comunità interessate; i Consumatori e utilizzatori finali. L'obiettivo è far comprendere – secondo i parametri specifici di tale forma di rendicontazione – come le diverse tematiche di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sulla sua situazione generale nonché sui suoi risultati, sia come rendicontazione individuale di sostenibilità (6) sia come rendicontazione consolidata di sostenibilità (7).

In una logica di evoluzione dei sistemi di relazioni industriali, sono anche previsti **obblighi di informazione** riguardanti i **Rappresentati dei lavoratori** (8). La società, anche nel rispetto della normativa e degli accordi applicabili in materia, deve prevedere modalità di informazione dei Rappresentanti dei lavoratori al livello appropriato e discute con loro le informazioni pertinenti e i mezzi per ottenere e verificare le informazioni sulla sostenibilità. I Rappresentanti dei lavoratori comunicano il parere, ove adottato, all'organo amministrativo e di controllo (9). Per la rendi-

(3) Sull'importanza del coinvolgimento volontario delle Società e organizzazioni non tenute alla redazione del Bilancio di sostenibilità, v. anche Documento di ricerca Assirevi n. 260, dicembre 2024.

(4) In data 26 febbraio 2025 la Commissione europea ha presentato un pacchetto di provvedimenti "pacchetto *Omnibus*" tra i quali si colloca anche la previsione di strumenti di semplificazione degli obblighi scaturenti dall'attuazione della Direttiva sul Bilancio di sostenibilità, che ha lo scopo prioritario di semplificare gli adempimenti a carico delle PMI. Il tutto nella consapevolezza sia del loro ruolo all'interno delle economie dei Paesi membri, sia della necessità di prevedere regole che non si traducano in inutili duplicazioni di adempimenti amministrativi (cfr. anche il *considerando* 69 della CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive – Direttiva 2024/1760 e il *considerando* n. 46 della CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive – Direttiva UE 2022/2464).

(5) V. anche L. Barbieri, *Rendicontazione di sostenibilità: valutazione di rilevanza e obblighi informativi*, in *Dir. prat. lav.*, 2024, 43, pagg. 2534-2542.

(6) V. art. 3 D.Lgs. n. 125/2024.

(7) V. art. 4 D.Lgs. n. 125/2024.

(8) V. anche L. Barbieri, *Metriche di sostenibilità: coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e politiche d'inclusione*, in *Dir. prat. lav.*, 2025, 1, pagg. 11-17.

(9) V. art. 3, comma 7, D.Lgs. n. 125/2024.

Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

contazione consolidata tale adempimento riguarda la società madre (10).
Le informazioni coinvolgenti i codici di condotta relativamente al Bilancio di sostenibilità integrano pertanto gli **obiettivi** del **Modello 231** di cui al D.Lgs. n. 231/2001 anche al di là degli obblighi specifici riconducibili alle diverse fattispecie di reato di cui alla Corporate Social Responsibility (CSR). In questo scenario oltre alle informazioni dirette a dare evidenza – in chiave di principi di Governance – alle misure per prevenire ed affrontare **fenomeni di corruzione attiva e passiva**, possono rientrare anche le informazioni relative alla implementazione delle procedure dirette a governare la segnalazione degli illeciti (**whistleblowing**).

Codice etico e whistleblowing

Con la **legge n. 179/2017** era già stata disciplinata anche per il **settore privato** la disciplina della **segnalazione degli illeciti** che era già prevista nell'ambito del rapporto di lavoro pubblico con l'obiettivo di contrastare i possibili fenomeni di corruzione. La disciplina del 2017 aveva voluto introdurre una tutela specifica per il settore privato, ma limitatamente alle aziende tenute all'adozione del Modello 231 o che l'avessero adottato volontariamente. Nel settore privato l'obiettivo era quello di assicurare uno o più canali specifici di segnalazione degli illeciti o di violazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo *ex* 231, assicurando all'autore della segnalazione anonimato e riservatezza. L'azienda inoltre era tenuta a precostituire un valido sistema di gestione al fine di evitare che provvedimenti quali azioni disciplinari, trasferimenti, mutamento di mansioni o licenziamenti, potessero avere natura ritorsiva (risultando nulli) perché rivolti, inconsapevolmente, nei confronti dell'autore di una segnalazione.
Nel 2023 l'Italia ha dato attuazione con il **D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24**, alla Direttiva n. 2019/1937 riguardante in modo molto più ampio e generale la **protezione** delle **persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione**. L'obiettivo della Direttiva è quello di stabilire a livello europeo un livello minimo di protezione per le persone che denunciano violazioni delle leggi dell'Unione e delle leggi nazionali, lesive dell'interesse pubblico o dell'integrità delle Istituzioni pubbliche o di enti privati. Si legge infatti nelle premesse della Direttiva che «nel segnalare violazioni del diritto unionale che ledono il pubblico interesse, tali persone (gli «informatori – whistleblowers») svolgono un ruolo decisivo nella denuncia e nella prevenzione di tali violazioni e nella salvaguardia del benessere della società».
La rilevanza di tale normativa sta nel **superamento** dello **stretto ambito di applicazione** della disciplina specifica in materia di **responsabilità amministrativa delle persone giuridiche *ex* D.Lgs. n. 231/2001**, svincolando di fatto il meccanismo di protezione del segnalante dall'adozione dei modelli organizzativi. Sulla base della disciplina introdotta nel 2023 il **segnalante** risulta infatti **tutelato indipendentemente dall'adozione dei modelli di governance** previsti dal D.Lgs. n. 231/2001.
Come è noto i comportamenti oggetto di possibili segnalazioni sono principalmente quelli previsti dalla Direttiva 2019/1937 integrati dai c.d. "*reati-presupposto*" tassativamente previsti D.Lgs. n. 231/2001.
In questo quadro il **Codice etico** assume una **valenza fondamentale nell'allargare ulteriormente l'ambito dei fatti ed i comportamenti illeciti potenzialmente denunciabili**, oltre la stretta cerchia dei reati-presupposto previsti dalla D.Lgs. n. 231/2001.
Infatti nulla vieta che una azienda possa introdurre con il proprio Codice etico **ulteriori condotte ritenute illecite e/o non accettabili nei rapporti di lavoro** (relazioni fra colleghi, fra sottoposti, codici di comportamento e cosi via) e rendere anche tali condotte **potenzialmente denunciabili** attraverso la **procedura di whistleblowing al di là della stretta rilevanza penale di dette condotte**, così da conformare concretamente i propri luoghi di lavori agli spazi ideali e valoriali che intendono condividere con i propri dipendenti e collaboratori.
Anche nel quadro del D.Lgs. n. 24/2023 l'aspetto più delicato di questa disciplina è quello che riguarda la **gestione del processo di segnalazione** e, quindi, le misure per evitare il **rischio di ritorsioni** nei confronti del segnalante.
Il decreto provvede ad una puntuale elencazione degli atti oggetto di divieto di ritorsione nei confronti del segnalante che identifica come nul-

(10) V. art. 4, comma 9, D.Lgs. n. 125/2024.

Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

li (11). L'azione di nullità si fonda infatti sulla sola presunzione che siano stati adottati per effetto della segnalazione, salvo prova contraria da parte di colui che li ha posti in essere. Secondo il meccanismo dell'inversione dell'onere della prova già noto alla precedente disciplina.

Costituiscono ritorsione (12):

a) il licenziamento, la sospensione o misure equivalenti;

b) la retrocessione di grado o la mancata promozione;

c) il mutamento di funzioni, il cambiamento del luogo di lavoro, la riduzione dello stipendio, la modifica dell'orario di lavoro;

d) la sospensione della formazione o qualsiasi restrizione dell'accesso alla stessa;

e) le note di merito negative o le referenze negative;

f) l'adozione di misure disciplinari o di altra sanzione, anche pecuniaria;

g) la coercizione, l'intimidazione, le molestie o l'ostracismo;

h) la discriminazione o comunque il trattamento sfavorevole;

i) la mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro a tempo indeterminato, laddove il lavoratore avesse una legittima aspettativa a detta conversione;

l) il mancato rinnovo o la risoluzione anticipata di un contratto di lavoro a termine;

m) i danni, anche alla reputazione della persona, in particolare sui social media, o i pregiudizi economici o finanziari, comprese la perdita di opportunità economiche e la perdita di redditi;

n) l'inserimento in elenchi impropri sulla base di un accordo settoriale o industriale formale o informale, che può comportare l'impossibilità per la persona di trovare un'occupazione nel settore o nell'industria in futuro;

o) la conclusione anticipata o l'annullamento del contratto di fornitura di beni o servizi;

p) l'annullamento di una licenza o di un permesso;

q) la richiesta di sottoposizione ad accertamenti psichiatrici o medici.

L'art. 19, comma 3, D.Lgs. n. 24/2023 stabilisce espressamente che gli **atti** assunti in violazione dell'art. 17 sono **nulli**.

Dalla complessità di tale disciplina discende la necessità di predisporre con grande attenzione le procedure ed i regolamenti diretti a gestire questa materia assicurando, così, quella cornice di tutele indispensabili per la concreta valorizzazione dei principi etici di ogni organizzazione che si esprime proprio attraverso il Codice etico.

In questo quadro il Codice etico assume una valenza fondamentale nell'allargare l'ambito dei fatti e i comportamenti illeciti potenzialmente denunciabili, oltre la stretta cerchia dei reati-presupposto previsti dalla D.Lgs. n. 231/2001 e nel rispetto, comunque, dei doveri nascenti dal rapporto di lavoro.

In questa disciplina (nuova rispetto a quella del 2017) trovano tra l'altro una collocazione specifica le disposizioni del decreto dedicate alla **falsa denuncia o segnalazione** (13), per le quali peraltro sono previste dalla legge specifiche **conseguenze sanzionatorie** (14). La legge prevede in questo ambito che, salvo quanto previsto dall'art. 20 del decreto (relativo alle limitazioni di responsabilità per specifici ambiti) quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la **responsabilità penale** della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati commessi con la denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua **responsabilità civile**, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave, le tutele non sono garantite e alla persona segnalante o denunciante è irrogata una **sanzione disciplinare**. In questi casi viene meno anche la tutela relativa ai comportamenti considerati "ritorsivi" ed il comportamento – nei casi più gravi – può comportare una legittima ipotesi di licenziamento per giusta causa.

Non solo, la Corte di Cassazione ha stabilito che la tutela non è applicabile qualora la **denuncia sia motivata da interessi personali o rivendicazioni inerenti al rapporto di lavoro** con superiori, trovando applicazione in questi casi altre specifiche normative (cfr. Cass. civ. sez. lav. 27 gennaio 2025, n. 1880 (15)).

Conclusioni e aspetti operativi

Come affermato in letteratura organizzativa, il modo con cui le organizzazioni comunicano all'esterno costituisce il riflesso di come viene co-

(12) V. art. 17, comma 4, D.Lgs. n. 24/2023.
(13) V. art. 16, comma 3, D.Lgs. n. 24/2023.
(14) V. art. 21, comma 1, *lett. c)*, D.Lgs. n. 24/2023.
(15) In *One Lavoro*, Wolters Kluwer. In dottrina, v. anche M. Lambrou, *Whistleblowing e procedimento disciplinare*, in *Dir. prat. lav.*, 2025, 15, pagg. 902-903.

Paola Salazar - Copyright Wolters Kluwer Italia s.r.l.

struita quotidianamente la reputazione dell'impresa dall'interno.

Sostenibilità non vuol dire soltanto – come abbiamo visto – produrre in modo green ma guardare al proprio business avendo riguardo a tutti gli stakeholder (interni ed esterni all'organizzazione) ed a beneficio delle future generazioni, come messo in evidenza dopo la conferenza ONU su ambiente e sviluppo del 1992 nel rapporto Our Common Future: «lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri».

Parlare oggi di **Codice etico** vuol dire partire da questi principi e valutarne le implicazioni anche in termini di sostenibilità, avendo riguardo proprio ai tre fondamentali principi ESG portando la Responsabilità Sociale al centro del proprio business passando anche per salute, sicurezza, ambiente e benessere organizzativo, anche in termini di più trasparenti relazioni industriali. È questo forse il principale significato che si può attribuire all'**agire responsabilmente** avendo riguardo proprio a tutte le componenti dei fattori ESG (16). Agendo in modo concreto e trasparente con la consapevolezza del proprio ruolo anche nel contesto territoriale di riferimento.

Un Codice etico aggiornato e coerente deve pertanto includere contenuti specifici che riflettano l'impegno concreto dell'organizzazione su ciascuna delle tre aree di interesse ESG prevedendo in modo chiaro che **tutti** (dipendenti, dirigenti, fornitori, partner) siano tenuti a rispettarlo, identificando specifici **meccanismi sanzionatori** in caso di violazioni.

Il Codice etico in quanto strumento organizzativo va costantemente **aggiornato** in base all'evoluzione normativa e deve essere **accessibile a tutti per essere compreso** da chiunque operi per conto dell'organizzazione. Esso deve trovare anche adeguata divulgazione all'esterno, quale strumento di comunicazione e di cultura aziendale identificativa e distintiva di quella specifica impresa.

Ambiente (E – Environmental)
I contenuti chiave dovrebbero includere:
- Rispetto delle normative ambientali (nazionali, europee, internazionali)
- Uso efficiente delle risorse naturali (acqua, energia, materie prime)
- Gestione dei rifiuti, riciclo ed economia circolare
- Riduzione delle emissioni di gas serra (GHG)
- Politiche di approvvigionamento sostenibile
- Obiettivi di neutralità climatica e strategie di mitigazione
- Tutela della biodiversità e degli ecosistemi

Sociale (S – Social)
I contenuti chiave dovrebbero includere:
- Tutela dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori
- Pari opportunità e non discriminazione
- Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- Politiche di work-life balance
- Dialogo con la comunità e impatto sociale positivo
- Responsabilità nella catena di fornitura
- Politiche di diversity & inclusion
- Tutela dei dati personali e della privacy

Governance (G – Governance)
Questa parte è quella più delicata perché riguarda l'integrità dei processi decisionali e dei comportamenti organizzativi. Elementi fondamentali:
- Legalità, trasparenza e correttezza nei rapporti d'affari
- Prevenzione della corruzione e dei conflitti di interesse
- Gestione dei rischi e conformità normativa
- Ruolo degli Organi di controllo (OdV, CdA, revisori, ecc.)
- Sistema di whistleblowing (segnalazioni etiche)
- Remunerazione etica e allineata agli obiettivi ESG
- Etica fiscale e responsabilità economica
- Coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder

Se sostenibilità – in senso proprio – è trovare il giusto punto di equilibrio tra profitto e benessere, con attenzione al capitale umano, ai territori e alle comunità di riferimento e con decisioni trasparenti possiamo dire concretamente che anche con un Codice etico veramente trasparente e concentrato su quello che si può concretamente fare è possibile comunicare quella "visione intergenerazionale dello sviluppo" che già a partire dal 1992 con la conferenza ONU su ambiente e sviluppo costituisce il fondamento di quello che oggi chiamiamo in modo più tecnico "Bilancio di sostenibilità".

Quel più alto principio di libertà di iniziativa economica che anche il nuovo testo dell'art. 41 Cost. porta con sé quando individua quali limiti di rango costituzionale a tale fondamentale libertà, ponendoli sullo stesso piano, la tutela tanto della salute quanto dell'ambiente.

Solo così l'impresa sostenibile potrà divenire anche **modello responsabile di innovazione etica e sociale** perché **guidata** – in modo concreto e consapevole – da quelli che sono stati definiti i **quattro pilastri della sostenibilità**: **Governance**: responsabilità e rendicontazione; **Planet**: attenzione al pianeta; **People**: rispetto e dignità nei confronti delle persone (all'interno e all'esterno dell'azienda); **Prosperity**: è cioè profitto non fine a sé stesso.

(16) V. anche T. Treu, *Sostenibilità: regole europee e contrattazione collettiva*, in *Dir. prat. lav.*, 2025, 9, pagg. 531-537.