



Department  
for Business  
Innovation & Skills

Better  
Regulation  
Delivery Office

**Norme per una condotta etica in ambito aziendale:  
Comprensione dei Principi**

Christopher Hodges

Professore di Sistemi Giudiziari e Membro del Wolfson College, University of Oxford

Febbraio 2016

## **Norme per una condotta etica in ambito aziendale:**

### **Comprensione dei Principi**

**Christopher Hodges<sup>§</sup>**

**Professore di Sistemi Giudiziari e Membro del Wolfson College, University of Oxford<sup>1</sup>**

Nel novembre del 2015, il *Better Regulation Delivery Office* (BRDO) ha conferito al professor Christopher Hodges l'incarico di redigere una breve introduzione ai concetti fondamentali esaminati nel suo libro, recentemente pubblicato, dal titolo "*Law and Corporate Behaviour: Integrating Theories of Regulation, Enforcement, Compliance and Ethics*" (Normativa e condotta aziendale: integrazione delle teorie normative, in materia di applicazione della legge, *compliance* ed etica). Tale libro esamina le teorie e le prassi per controllare la condotta aziendale tramite tecniche normative, sulla base delle principali teorie della deterrenza, del comportamento razionale in ambito economico, della *responsive regulation*<sup>\*\*</sup>, nonché dei risultati della psicologia del comportamento.

Il presente documento ha lo scopo di fornire, alle autorità di regolamentazione e a coloro che sono interessati all'evoluzione della normativa, un quadro generale sugli studi e sui risultati pratici descritti nel libro nonché di illustrare la proposta dell'autore avente ad oggetto una nuova teoria di "normativa etica".

---

<sup>§</sup> MA PhD FSALS. Professore di Sistemi Giudiziari e Membro Onorario del Wolfson College, University of Oxford. Responsabile del Swiss Re/CMS Research Programme on Civil Justice Systems, Centre for Socio-Legal Studies (Programma di Ricerca sui Sistemi Giudiziari Civili, Centro per gli Studi Socio-Legali), Oxford. Professore Onorario 2013-2016, presso l'Università Cinese di Scienze Politiche e Giurisprudenza, Beijing. I fondi per la ricerca sono stati stanziati dalla Swiss Reinsurance Company Limited, dall'European Justice Forum e dallo studio legale internazionale CMS.

<sup>\*\*</sup> NdT: teoria secondo la quale gli strumenti di reazione del sistema normativo dovrebbero tenere conto del comportamento dei soggetti che operano nel contesto disciplinato da tale sistema.

## Sintesi

La presente relazione costituisce un compendio delle informazioni attualmente disponibili, sulla base delle quali le autorità di regolamentazione pubbliche, nell'attuale democrazia dell'Europa occidentale, dovrebbero cercare di condizionare il comportamento degli operatori commerciali sul mercato. Tale relazione si fonda, in particolare, sui risultati della psicologia del comportamento, su valori etici condivisi e su incentivi economici e culturali. L'idea principale consiste in un approccio collaborativo tra le imprese, le relative parti interessate e i funzionari pubblici, alla luce di un'etica condivisa. La presente relazione considera, quindi, vari aspetti. In primo luogo, va rilevato che una condotta conforme alla legge non può essere garantita solo attraverso l'applicazione della stessa e che, nel contesto aziendale, la cultura dell'etica è un elemento essenziale che andrebbe promosso e non trascurato. In secondo luogo, i sistemi normativi o di altro tipo devono essere concepiti in modo tale da dimostrare che le imprese si impegnano ad adottare una condotta etica in cui poter riporre fiducia. In terzo luogo, l'apprendimento sistemico deve basarsi sull'acquisizione di informazioni e, per favorire maggiormente la segnalazione di problemi, occorre evitare un atteggiamento di colpevolizzazione. In quarto luogo, la normativa è più efficace laddove tutte le parti collaborino. Infine, da un lato, la società ha bisogno di essere tutelata nei confronti di chi viola la legge e, dall'altro, i cittadini si aspettano che gli illeciti siano puniti con sanzioni proporzionate.

### **Poteri ampi e discrezionalità: cosa utilizzare e quando?**

I funzionari preposti all'applicazione della legge hanno oggi a disposizione una vasta gamma di misure da adottare a tal fine (che spaziano dalle indagini, all'assistenza e alla consulenza), corredate da sanzioni penali e civili, nonché da sanzioni che incidono sulla reputazione. In alcuni casi è altresì possibile ottenere un risarcimento. In che modo i funzionari dovrebbero utilizzare detti poteri?

La presente relazione si propone di riassumere i principi fondamentali in base ai quali i funzionari preposti all'applicazione della legge o le autorità di regolamentazione dovrebbero selezionare i poteri a loro disposizione per conseguire risultati soddisfacenti sotto il profilo normativo, e riconosce che tali soggetti devono essere competenti nell'applicare la legge secondo la propria discrezionalità. Il Regno Unito è ritenuto un *leader* mondiale per il suo approccio innovativo alla normativa.<sup>2</sup> A livello internazionale, si ritiene che non sia stato adeguatamente sviluppato un metodo generale efficace ai fini "dell'applicazione della legge" benché si tratti di una questione molto importante<sup>3</sup>. Pertanto, l'esperienza pratica derivante dagli studi di psicologia del comportamento e dalla prassi normativa suggerisce l'approccio normativo di seguito brevemente illustrato.

### **Valori fondamentali**

L'essenza di una democrazia moderna si basa sul rispetto del prossimo, che si manifesta, a sua volta, attraverso il rispetto dei diritti umani fondamentali. Un siffatto orientamento politico applicato a un mercato economico dinamico fa sì che la società promuova gli scambi reciproci attraverso un commercio onesto, per migliorare il bene comune. La fiducia costituisce il fondamento del commercio e di una società equilibrata. Pertanto, la normativa che disciplina l'attività commerciale intende promuovere la più ampia fiducia negli operatori commerciali, giacché tale fiducia

costituisce il fondamento di un'economia forte, duratura e in via di sviluppo, che a sua volta promuove l'occupazione, la stabilità sociale e l'innovazione.

La normativa precedente si basava su un modello storico in cui un autorevole individuo "comandava e controllava" le azioni dei suoi subordinati, esercitando un'autorità senza limiti e sfruttava il timore degli individui che non rispettavano la legge, minacciando di infliggere loro, con o senza giustificazione, severe punizioni. Nella società contemporanea, tale modello di autorità verticale è sostituito da un modello orizzontale, caratterizzato da una fiducia reciproca. Sebbene le autorità di regolamentazione dispongano di poteri considerevoli nell'applicazione della legge, esse devono agire in modo equo, proporzionato, nel rispetto di un giusto processo, e devono rendere conto delle proprie azioni. Le autorità preposte all'applicazione della legge dispongono di ampi poteri e, a volte, possono imporre sanzioni elevate, pur essendo soggette a vincoli. La presente relazione intende quindi proporre le modalità mediante le quali un funzionario pubblico del ventunesimo secolo dovrebbe "applicare la legge", quanto meno nel contesto delle strutture normative in vigore nel Regno Unito.

### **Processi decisionali: equità, proporzionalità, moralità**

Le decisioni sono adottate da individui piuttosto che da imprese, sebbene le strutture, i sistemi, gli obiettivi, le culture e gli incentivi che operano all'interno delle imprese possano influenzare le decisioni adottate dai soggetti che operano in seno alle stesse. Al fine di garantire il rispetto della legge si dovrebbe quindi condizionare sia il comportamento degli individui sia il contesto aziendale.

Studi pratici hanno dimostrato che gli individui rispettano le norme quando esse:<sup>4</sup>

- a. corrispondono al loro sistema di valori morali;
- b. sono state elaborate equamente; e
- c. sono applicate equamente.<sup>5</sup>

Non è necessario che gli individui conoscano ogni singola norma, ma è sufficiente che operino in generale secondo giustizia. Laddove debba affrontare una situazione particolare, il singolo potrà trarre esempio da norme o consuetudini sociali quali strumenti idonei a garantire il rispetto sociale e a fornire un orientamento normativo.<sup>6</sup> Pertanto, sarà utile l'apprendimento, la memorizzazione di situazioni tramite immagini, nonché l'invio di richiami.<sup>7</sup>

Ad oggi conosciamo bene i procedimenti mediante i quali gli individui adottano le decisioni, nonché i motivi per cui essi, a volte, violano le norme in modo irrazionale o commettono errori prevedibili.<sup>8</sup> Il comportamento umano è fortemente *incline ad essere influenzato dalla società*: gli individui desiderano conformarsi alla condotta altrui<sup>9</sup>, e il potere della società può prevalere su fatti noti, o sulla propria visione ideologica del mondo.<sup>10</sup> Tale potere dimostra che uno dei fattori che induce gli amministratori [NdT: delle società] a rispettare le norme in materia di salute e sicurezza è il timore di subire un danno alla propria reputazione.<sup>11</sup> Gli individui, in alcuni casi, sono influenzati dal *modo in cui le informazioni sono fornite o "definite"*, cosicché le informazioni importanti e salienti a volte incidono maggiormente sulla condotta dei singoli rispetto alle informazioni statistiche e astratte. Gli individui spesso mostrano *avversione alla perdita*: in alcuni casi soffrono per le perdite subite molto più di quanto gradiscano i ricavi corrispondenti.<sup>12</sup> Per gli individui è *difficile valutare le probabilità*: essi mostrano spesso un ottimismo non realistico,<sup>13</sup> a volte trascurano o ignorano la questione della probabilità, soprattutto quando sono coinvolte forti emozioni<sup>14</sup> oppure, quando le emozioni sono percepite intensamente, concentrano la loro attenzione sul risultato e non sulle probabilità che lo stesso sia conseguito.<sup>15</sup> Inoltre, i giudizi di probabilità sono spesso influenzati dalla possibilità che un evento recente sia ricordato in modo rapido.<sup>16</sup> In generale, il rispetto di tutte le

norme e del sistema da parte degli individui è compromesso laddove essi si rendano conto che le norme non sono applicate in modo equo e uniforme.<sup>17</sup>

Gran parte della ricerca sperimentale è favorevole al metodo “dell'applicazione non coercitiva” della legge (c.d. “*soft enforcement*”) in ambiti quali le cure per anziani,<sup>18</sup> l'inquinamento dell'acqua,<sup>19</sup> la salute e la sicurezza sul lavoro, in particolare nel settore ferroviario,<sup>20</sup> della tutela ambientale,<sup>21</sup> dell'industria mineraria,<sup>22</sup> della produzione thailandese,<sup>23</sup> nel settore alimentare,<sup>24</sup> nell'ambito delle attività svolte da vari enti australiani,<sup>25</sup> nel settore agricolo danese,<sup>26</sup> e nell'ambito della tutela della fauna marittima del Regno Unito.<sup>27</sup> In tali studi vi sono pochi contributi favorevoli a prassi coercitive di applicazione della legge fondate su tecniche dissuasive o sulla teoria secondo la quale gli individui, nella maggior parte dei casi, adottano decisioni sulla base di calcoli economici.

Un'inchiesta condotta dal *UK National Audit Office* (Ufficio nazionale di controllo del Regno Unito) ha rivelato che le aziende del Regno Unito, soprattutto le piccole e medie imprese (PMI), spesso non sono sicure del *modo* in cui debbano conformarsi alla legge.<sup>28</sup> Ricerche effettuate da diversi enti hanno rivelato che le PMI ritengono di agire nel rispetto della legge fino a quando una persona di cui hanno stima farà notare loro che potrebbero migliorare; a seguito di tale rilievo, solitamente, adottano il suggerimento.<sup>29</sup> Queste conclusioni, coerenti con la ricerca psicologica, hanno influenzato l'opinione comune secondo la quale il comportamento umano è condizionato soprattutto dalle informazioni, dai suggerimenti, dall'assistenza e dai richiami.

La *Primary Authority*<sup>††</sup> muove da questa considerazione e, sulla base delle relazioni intrattenute dalle organizzazioni, quali le associazioni di categoria, con i propri membri, individua le problematiche normative di volta in volta riscontrate da tali associazioni. Quindi, la *Primary Authority* fornisce loro un solido orientamento, procurando al contempo alle autorità di regolamentazione uno strumento efficace per favorire un maggiore rispetto della legge. Ad esempio, la *National Federation of Meat and Food Traders* (Federazione nazionale degli operatori nel settore delle carni e alimentare) opera in collaborazione con la sua *Primary Authority*, l'*Horsham District Council* (Consiglio Distrettuale di Horsham), al fine di fornire alcune linee guida ai propri membri, costituiti da piccoli macellai indipendenti.

Nell'*Hampton Report* del 2005 è previsto che le autorità preposte all'applicazione della legge in primo luogo prestino assistenza e utilizzino tecniche persuasive.<sup>30</sup> Il primo obiettivo dei sei *Sentencing Principles* (Principi di Condanna), descritti da Richard Macrory, propone di “cambiare la condotta dell'autore del reato”<sup>31</sup>, unitamente a una modifica analoga nel sistema giudiziario penale.<sup>32</sup> Allo stesso modo, il codice di condotta delle autorità di regolamentazione emanato dal Governo del Regno Unito, il c.d. *Regulators' Code*,<sup>33</sup> sottolinea l'esigenza che le autorità di regolamentazione adottino un orientamento positivo e proattivo per garantire il rispetto delle leggi, e prevede che:

- le autorità di regolamentazione dovrebbero svolgere le proprie attività in modo tale da promuovere il rispetto delle norme da parte dei relativi destinatari nonché lo sviluppo di questi ultimi; e
- le autorità di regolamentazione dovrebbero garantire la disponibilità di informazioni chiare, orientamenti e assistenza, per contribuire a far sì che i cittadini rispettino la legge.<sup>34</sup>

---

<sup>††</sup> NdT: Il *Primary Authority* è un modello giuridico, istituito nel Regno Unito dal *Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008*, in forza del quale le imprese possono costituire una *partnership* con un ente locale competente nel settore di riferimento (la “*Primary Authority*”) al fine di ottenere assistenza nell'adempimento della normativa ad esse applicabile.

Ad esempio, nel *Consumer Rights Act 2015* (Legge sulla tutela dei diritti dei consumatori del 2015) sono stati introdotti “provvedimenti migliori per i consumatori” tra i vari poteri intesi all’applicazione della normativa sulla tutela del consumatore, affinché le autorità preposte all’applicazione della legge ottengano risultati equi attraverso il rispetto delle leggi, i risarcimenti e garantendo la facoltà di scelta.<sup>35</sup>

## Conseguenze dei risultati della psicologia del comportamento

Dai suesposti risultati della psicologia del comportamento, si possono trarre le seguenti conclusioni con riferimento agli interventi normativi.

- 1) Il sistema normativo incide maggiormente sulla condotta dei singoli laddove promuova una *condotta etica e leale*.
- 2) *Le imprese dovrebbero dare costantemente prova del loro impegno* ad adottare una condotta etica e leale che contribuisca a rafforzare *la fiducia* delle autorità di regolamentazione e di quelle preposte all’applicazione della legge nonché di tutti i livelli della gestione amministrativa, di dipendenti, clienti, fornitori, investitori e altri soggetti interessati.
- 3) Una cultura fondata sulla colpevolizzazione ostacola l’apprendimento e la formazione di una cultura dell’etica; pertanto, le imprese e le autorità di regolamentazione dovrebbero promuovere una cultura *aperta* e collaborativa.
- 4) I sistemi normativi devono basarsi sulla *collaborazione* laddove siano intesi a promuovere un regime etico e devono garantire al meglio le prestazioni, il rispetto delle regole e l’innovazione.
- 5) Nel caso in cui gli individui violino le norme o adottino una condotta immorale, i cittadini si aspettano risposte *proporzionate*.

Esamineremo ora il modo in cui sia possibile dare attuazione a ciascuno di questi cinque aspetti:

### 1. Promozione di una condotta etica e leale

Se, da un lato, il *sistema* normativo è inteso a favorire e promuovere l’adozione di una condotta etica da parte degli operatori commerciali, dall’altro, le autorità di regolamentazione e le autorità preposte all’applicazione della legge hanno un compito delicato da svolgere. Esse dovrebbero adottare gli incentivi e le azioni idonee a promuovere, e non ostacolare, l’impegno dei singoli e delle imprese a comportarsi secondo valori etici. Ad esempio, le autorità di regolamentazione dovrebbero adottare politiche pubbliche intese all’applicazione della legge che riconoscano l’impegno delle imprese ad adottare una condotta etica. L’applicazione di una sanzione punitiva a seguito di un inadempimento, verificatosi malgrado l’adozione di una condotta etica, sarebbe controproducente.

È fondamentale condizionare sia il comportamento dei singoli sia quello collettivo. La cultura di un’impresa è, infatti, una componente vitale della stessa. Numerose relazioni che hanno fatto seguito alla crisi finanziaria del 2008 hanno sottolineato l’inadeguatezza delle risposte fornite attraverso l’imposizione di numerose regole, ignorando però l’esigenza di creare e promuovere una cultura dell’etica all’interno delle banche.<sup>36</sup> Da allora, tuttavia, la diffusa imposizione di norme nuove ha determinato una richiesta di maggiore certezza normativa attraverso l’adozione di *altre* norme e ha ridotto la capacità degli individui esposti in prima linea di ragionare autonomamente, diminuendo così il loro potere e il loro obbligo di agire responsabilmente.

Alcuni studi condotti sulle aziende di successo hanno costantemente rilevato l'importanza di una cultura basata su valori condivisi da tutti per ottenere i risultati desiderati, in particolare quando gli obiettivi e i mezzi utilizzati per conseguirli sono etici. Una cultura siffatta elaborerà idee per lo sviluppo (innovazione), in cui le critiche sono considerate opportunità,<sup>37</sup> gli insegnamenti vengono effettivamente applicati, e gli errori servono per correggere la condotta.

## 2. Condotta aziendale etica

In che modo le imprese possono agire in modo etico? In primo luogo, un'impresa deve adottare pratiche commerciali etiche in qualunque attività in cui essa sia coinvolta.<sup>38</sup> Non è, infatti, sufficiente prevedere normative inerenti a singoli aspetti, come la produzione, la gestione dei rifiuti, la commercializzazione o l'impegno sociale. Occorre quindi un metodo applicabile globalmente ad ogni livello aziendale, a partire dai livelli più alti. Alcuni studi condotti sui fattori che contribuiscono al successo commerciale a lungo termine hanno ritenuto che sia essenziale stabilire *valori fondamentali* chiari, condivisi da *tutto* il personale. Secondo tali studi, occorre un'ideologia stabile di base, idonea ad essere applicata coerentemente in vari contesti commerciali e geografici, analizzando e sviluppando, al contempo, gli obiettivi imprenditoriali in modo costante.<sup>39</sup>

È fondamentale fornire *prove della fiducia* nel fatto che un'impresa operi secondo valori etici, affinché sia possibile valutare, in modo indipendente, se sia garantita una condotta etica.<sup>40</sup> Chiaramente, non saranno sufficienti semplici dichiarazioni da parte di una società che affermi di essere attendibile. Bisognerebbe quindi creare strutture che possano fornire prove di fiducia credibili. Ad esempio, ci si potrebbe attenere strettamente e in modo coerente ai principi etici; si potrebbe dimostrare che sussiste un elevato numero di clienti soddisfatti; si potrebbero applicare sistemi di *compliance* e controlli in modo coerente; si potrebbe prevedere una maggiore trasparenza e strutture di *governance* fondate su valori etici; si potrebbe prevedere una struttura professionale esterna dotata di elevati principi etici che provveda alla formazione continua, a fornire linee guida, sistemi di controllo e ad applicare sanzioni; si potrebbe prevedere un ricorso effettivo ad "Ambasciatori dell'Etica" interni<sup>41</sup>; si potrebbero prevedere strutture che consentano, da un lato, un confronto sulle decisioni per garantire che queste ultime siano etiche e, dall'altro, di valutare tali decisioni sulla base di opinioni di terzi nonché di rendere tali decisioni trasparenti. Queste strutture si rafforzeranno reciprocamente, consentendo di ottenere un risultato attendibile.<sup>42</sup>

## 3. Una cultura aperta

La trasparenza è una delle caratteristiche principali degli ambienti fondati su principi etici. Nei sistemi normativi in cui è di fondamentale importanza apprendere e mantenere elevate prestazioni – come nel settore dell'aviazione civile,<sup>43</sup> della farmacovigilanza, nonché nel settore della salute e della sicurezza sul lavoro – le "norme" sono considerate come un complesso di comportamenti volti a incentivare le persone ad adottare le decisioni corrette attraverso un apprendimento costante.

In questi casi bisogna riconoscere che sia gli errori umani sia quelli causati dal sistema sono inevitabili,<sup>44</sup> e che gli eventi possono essere oggetto di diverse interpretazioni; pertanto, occorrono molteplici segnali che confermino la necessità di modificare un determinato comportamento.<sup>45</sup> È quindi fondamentale identificare *il motivo per cui* si sia verificata una situazione di pericolo, quali fattori (ambientali, organizzativi, umani, culturali, ecc.) ne siano stati potenzialmente la causa, e il

modo in cui si possa ridurre il rischio che un evento simile accada nuovamente. Ciò detto, è chiaro che nessun sistema sarà capace di prevenire possibili eventi pregiudizievoli. Bisognerebbe quindi monitorare costantemente gli eventi e trarne degli insegnamenti, al fine di migliorare le prestazioni e ridurre i rischi.

Ad ogni modo, i singoli non condivideranno volontariamente informazioni se temono di essere esposti a contestazioni o a disapprovazione.<sup>46</sup> Pertanto – in assenza di errori gravi o manifesti – è fondamentale promuovere una “cultura aperta” alla condivisione e al confronto, piuttosto che una “cultura basata sulla colpevolizzazione”.<sup>47</sup> Un approccio del genere avrebbe potuto essere adottato nel settore dei servizi finanziari attraverso una serie di semplici domande, quali ad esempio, “Questa condotta è etica?”, “Questo prodotto è concepito nel miglior interesse del cliente?”, oppure “Questo cliente ha davvero bisogno di questo prodotto?”. Un approccio del genere potrebbe apportare cambiamenti nell’ambito del servizio sanitario nazionale. Affinché una cultura che evita la colpevolizzazione abbia successo, si dovrebbe abolire ogni atteggiamento inteso alla colpevolizzazione in *tutti* i contesti in cui operano gli individui: il contesto normativo (di enti, sistemi e professionisti), il contesto lavorativo, della responsabilità e sociale. In sostanza, la cultura fondata sulla colpevolizzazione deve essere sostituita da un approccio collaborativo finalizzato a risolvere i problemi, piuttosto che da un rapporto conflittuale tra i singoli in seno alle imprese, o tra i singoli e le autorità di regolamentazione.

Occorre una strategia basata sull’apprendimento e sullo sviluppo, piuttosto che sulla colpevolizzazione, che favorisca una risposta coordinata ai problemi, sia all’interno delle imprese sia tra le autorità di regolamentazione. Una risposta di questo tipo dovrebbe procedere attraverso le seguenti fasi: chiarimento esplicito di tutti i fatti; svolgimento di un’indagine completa al fine di individuare gli errori e il modo in cui ridurre il rischio che un altro individuo nella medesima situazione possa ripetere la condotta indesiderata; attuazione di tali misure correttive da parte di tutti i soggetti interessati; risarcimento di qualsiasi danno causato; e applicazione di sanzioni professionali, amministrative e pubbliche che rispondano a equità morale.

#### **4. Un regime di collaborazione**

È importante che autorità di regolamentazione e aziende *collaborino* tra loro, evitando un rapporto antagonista e distante, e che tale collaborazione sia trasparente dinanzi a soggetti esterni, i quali potranno osservare che dall’esperienza possono trarsi insegnamenti. Sia i sistemi preposti alla gestione aziendale, ai controlli di conformità e dei rischi,<sup>48</sup> sia quelli preposti all’applicazione della legge si basano sostanzialmente sullo scambio di informazioni e hanno lo scopo di monitorare le prestazioni, identificare i rischi e apportare miglioramenti. Alcuni esempi di normative in materia di scambio di informazioni sono il sistema di farmacovigilanza per i medicinali,<sup>49</sup> il sistema RAPEX (sistema di allerta rapido) per la sicurezza generale dei prodotti,<sup>50</sup> la “procedura di salvaguardia”<sup>51</sup> e il sistema di vigilanza post-vendita per prodotti di ingegneria,<sup>52</sup> nonché la normativa “RIDDOR” in materia di salute e sicurezza sul lavoro.<sup>53</sup>

L’obiettivo, in questa sede, dovrebbe essere migliorare il risultato finale armonizzando i sistemi di regolamentazione pubblica e aziendale all’interno di strutture di regolamentazione congiunta soggette a vigilanza. Numerosi esempi di regolamentazione congiunta esistono già nel Regno Unito, come il settore pubblicitario, della promozione farmaceutica, dei prestiti finanziari, del *franchising*, o i codici aziendali di numerosi settori.<sup>54</sup>



Per quanto concerne la normativa degli enti locali, la *Primary Authority* richiede collaborazione attraverso accordi individuali, ai sensi dei quali sia previsto l'impegno, distinto e complementare, delle imprese e delle autorità di regolamentazione. Tali sistemi normativi possono essere sviluppati affinché prevedano sia l'impegno ad adottare una condotta etica, sia procedimenti che rappresentino il fondamento di una relazione di fiducia.

Gli accordi possono prevedere l'impegno da parte di imprese o associazioni di categoria a condividere informazioni e ad assumersi la relativa responsabilità per le ispezioni e la formazione, affinché le autorità di regolamentazione siano adeguatamente informate e possano agire in qualità di soggetti preposti alla vigilanza o alla supervisione strategica, mantenendo al contempo la capacità di intervenire e imporre verifiche comportamentali nonché sanzioni, ove necessario. Il rapporto di collaborazione deve esistere e operare in modo completamente trasparente, al fine di consentire a dipendenti, clienti, fornitori e altri soggetti interessati di prendere atto del modo in cui opera il sistema e monitorare la precisione e l'affidabilità delle prestazioni di ciascuna funzione aziendale.

## 5. Risposte eque e proporzionate

Una cultura basata sull'etica e sull'equità, sia all'interno di un'impresa sia in un regime inteso all'applicazione della legge, dovrà affrontare i problemi e gli errori distinguendo i soggetti che stanno sostanzialmente cercando di agire correttamente da coloro i quali invece non lo fanno. La questione attiene essenzialmente alle motivazioni. È importante che la legge sia applicata in modo *equo e proporzionato*. A tal fine, occorre far sì che la responsabilità sia attribuita a chi riveste il più alto ruolo direttivo all'interno dell'impresa, piuttosto che al mero "esecutore dell'ordine", che potrebbe essere solo una vittima del sistema o di una gestione intenzionalmente cieca o "immorale". Questa strategia è coerente con il concetto di "*responsive regulation*". Pertanto, se i singoli agiscono in modo illecito, la comunità si aspetta che sia applicata la legge e che la risposta sia proporzionata. Tuttavia, nel caso in cui un individuo abbia provato ad agire correttamente, oppure abbia in generale ignorato, non intenzionalmente, la condotta corretta che avrebbe dovuto adottare, l'applicazione di una sanzione sarebbe considerata ingiusta e quindi pregiudicherebbe la volontà generale di rispettare le norme.

I precedenti governi del Regno Unito hanno applicato la legge sulla base del presupposto secondo il quale, da un lato, "gran parte delle persone prova ad agire correttamente nella maggioranza dei casi" e, dall'altro, sussiste l'esigenza di *promuovere* le condotte corrette, l'innovazione e la crescita economica tramite l'informazione, l'educazione, l'assistenza, gli incentivi e i riconoscimenti.<sup>55</sup> Nella maggior parte dei casi, l'obiettivo principale deve consistere nel migliorare la condotta dei soggetti che sono inclini a commettere errori, ma occorre rivolgere l'attenzione anche alle strutture, ai regimi, agli obiettivi, alla cultura e agli incentivi esistenti all'interno delle organizzazioni di operatori commerciali che influenzano le azioni e le decisioni adottate dai soggetti che vi prestano servizio.

Questa strategia è in contrasto con una strategia repressiva, rigida o basata su tecniche dissuasive. Quest'ultima strategia è oggi raramente adottata dalle autorità preposte all'applicazione della legge del Regno Unito, almeno per quanto riguarda le imprese che stanno sostanzialmente cercando di "agire correttamente". È stato, infatti, dimostrato che il principio in base al quale un soggetto rispetta la legge per il timore che un'eventuale violazione sia punita e, per questa ragione, è meglio conformarsi alla legge piuttosto che essere punito, è efficace solo quando gli individui *percepiscono* che sussiste un rischio elevato di essere identificati e che la loro identificazione pregiudicherà la loro reputazione e la stima degli stessi da parte della società.

(Sappiamo inoltre, grazie agli studi precedentemente menzionati, che i singoli non sono particolarmente abili a valutare i rischi). Ottenere una siffatta *consapevolezza* in modo diffuso può essere estremamente dispendioso. Governare attraverso la paura, in una democrazia moderna, è una politica sconveniente e di dubbia costituzionalità. Inoltre, la psicologia del comportamento non promuove l'idea che in futuro la legge sarà maggiormente rispettata (attraverso tecniche dissuasive) tramite l'imposizione di maggiori sanzioni.

## Conclusioni

Dalle suesposte considerazioni si possono trarre le seguenti conclusioni:

### 1. La normativa è spesso connessa alla condotta

Per essere efficaci, le norme dovrebbero essere idonee a promuovere l'adozione della *condotta* auspicabile da parte dei relativi destinatari. Le norme applicate ai gruppi di lavoro dovrebbero essere armonizzate con quelle applicabili alla società in cui essi operano. Ciò significa che, in una società democratica, tali norme dovrebbero essere etiche. Laddove tali valori siano condivisi e siano etici, la legge sarà pienamente rispettata e si avranno ottime prestazioni. Il successo in ambito commerciale dovrebbe quindi basarsi sulle medesime condizioni e bisognerebbe dimostrare di aver adottato condotte etiche nelle quali possa riporsi fiducia.

### 2. Cultura dell'etica e collaborazione

Le imprese dovrebbero essere invitate ad adottare una condotta etica nell'ambito delle proprie strutture organizzative e nell'esercizio delle proprie attività, anche grazie al supporto dei sistemi normativi e agli incentivi promossi dagli stessi. Gli accordi di cooperazione, quale ad esempio il modello della *Primary Authority*, potrebbero prevedere norme a supporto dell'etica professionale.

Affinché le condotte siano basate sull'etica professionale, occorrono attività di *leadership* e il sostegno di tutti i soggetti interessati, inclusi i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli investitori, i concorrenti, i consulenti – nonché le autorità di regolamentazione, i politici e i mezzi di telecomunicazione. Dovrebbe esistere una cultura che miri non solo a creare importanti *standard* normativi e di comportamento, ma anche al continuo apprendimento e sviluppo. Tale cultura dovrebbe prevedere l'impegno a condividere tutte le informazioni importanti senza colpevolizzare, al fine di sfruttare al meglio le informazioni che costituiscono la base della condotta, dello sviluppo e dell'innovazione. Affinché una cultura che evita la colpevolizzazione sia efficace, essa dovrà essere presente in tutti gli ambiti, ivi inclusi i rapporti di lavoro, la normativa sistemica, la deontologia professionale, e i vari rami aziendali.

Una cultura di questo tipo dovrebbe chiedersi e valutare costantemente se le decisioni e le azioni siano effettivamente dirette a "fare la cosa giusta". Tale valutazione riguarderà strutture e condotte che consentano di avere certezze trasparenti e accertabili, sia internamente che esternamente. Ciò che è etico dovrebbe essere oggetto di un confronto e modificato ogni qualvolta si cambia opinione.

### **3. Risposta ad eventi negativi**

Nella maggior parte dei casi, quando gli individui agiscono in buona fede, la risposta adeguata a eventi negativi consiste nel fornire loro assistenza nell'analizzare la situazione e nel far sì che essi ne traggano un insegnamento, piuttosto che colpevolizzarli. Si dovrebbe prendere atto degli errori e riconoscerli, piuttosto che ignorarli, e si dovrebbe fornire una soluzione adeguata.

Qualora si tratti di azioni immorali o il loro autore non ne abbia assunto la relativa responsabilità, occorrerà fornire una risposta proporzionata. L'applicazione della legge dovrebbe evitare, in generale, la logica della deterrenza, poiché quest'ultima ha un effetto limitato sulla condotta, osta a una cultura basata sull'apprendimento e non è democratica.

Nel caso in cui siano applicate sanzioni, la somma di tutte le sanzioni dovrebbe essere proporzionata al grado di colpevolezza morale del soggetto coinvolto. A tal fine occorre un equilibrio tra tutti i vari fattori: risposta della società, reazione pubblica e conseguenze sulla reputazione, provvedimenti disciplinari in ambito lavorativo, risarcimento civilistico, risposta normativa o penale.

### **4. Le conseguenze dell'adozione di una normativa migliore**

L'adozione di un solido sistema di norme etiche in ambito aziendale consentirebbe di armonizzare il quadro normativo che sarebbe quindi costituito da:

- a. principi guida generali, come il commercio equo o il rispetto dei diritti umani;
- b. norme specifiche di rango inferiore, quali linee guida di settore (associazioni di categoria), interne (di gruppo o aziendali), o di area (Camera di Commercio per PMI).

## Note

- <sup>1</sup> MA PhD FSALS. Professore di Sistemi Giudiziari e Membro Onorario del Wolfson College, University of Oxford. Responsabile del *Swiss Re/CMS Research Programme on Civil Justice Systems, Centre for Socio-Legal Studies* (Programma di Ricerca sui Sistemi Giudiziari Civili, Centro per gli Studi Socio-Legali), Oxford. Professore Onorario 2013-2016, presso l'Università Cinese di Scienze Politiche e Giurisprudenza, Beijing. I fondi per la ricerca sono stati stanziati dalla Swiss Reinsurance Company Limited, dall'European Justice Forum e dallo studio legale internazionale CMS.
- <sup>2</sup> *Better Regulation in Europe: United Kingdom* (OECD, 2010); *OECD Regulatory Policy Outlook 2015* (OECD, 2015).
- <sup>3</sup> *Best Practice Principles for Regulatory Policy: Regulatory Enforcement and Inspections* (OECD, maggio 2014).
- <sup>4</sup> L Friedman, *The Legal System: A Social Science Perspective* (Russell Sage Foundation, 1975), 105-13; RA Kagan, N Gunningham e D Thornton, "Fear, duty, and regulatory compliance: lessons from three research projects", C Parker e VL Nielsen (a cura di), *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation* (Edward Elgar, 2012).
- <sup>5</sup> J Darley, TR Tyler e K Bilz, "Enacting justice: the interplay of individual and institutional perspectives," M Hogg e J Cooper (a cura di), *The SAGE Handbook of Social Psychology* (Sage, 2003); TR Tyler, *Why People Obey the Law* (Yale University Press, 2006); TR Tyler e SL Blader, *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement* (Psychology Press, 2000).
- <sup>6</sup> A Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Prentice-Hall, 1986), 103; JR Anderson, *Learning and Memory: An Integrated Approach* (Wiley, 2000), 348.
- <sup>7</sup> C Engel, "Learning the Law" (2008) 4(3) *Journal of Institutional Economics* 275; FC Bartlett, *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology* (Cambridge University Press, 1932), 204, 206; JR Anderson, *Learning and Memory: An Integrated Approach* (Wiley, 2000), 285.
- <sup>8</sup> Si veda in generale T Gilovich, D Griffin, e D Kahneman (a cura di), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (Cambridge University Press, 2002); D Kahneman e A Tversky (a cura di), *Choices, Values, and Frames* (Cambridge University Press, 2000).
- <sup>9</sup> Si veda, ad esempio, D Hirshleifer, "The Blind Leading the Blind: Social Influence, Fads, and Informational Cascades", M Tommasi e K Ierulli, (a cura di), *The New Economics of Human Behavior* (Cambridge University Press, 1995), 188, 189; E Duflo e E Saez, "The Role of Information and Social Interactions in Retirement Plan Decisions: Evidence from a Randomized Experiment" (2003) 118 *Quarterly Journal of Economics* 815, 839; H Allcott, "Social Norms and Energy Conservation" (MIT Center for Energy and Environmental Policy Research Working Paper N. 09-014, Ott 2009); SE Carrell, M Hoekstra, e JE West, *Is Poor Fitness Contagious? Evidence from Randomly Assigned Friends* (NBER Working Paper N. 16518, Nov 2010); AV Banerjee and E Duflo, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Poverty* (Public Affairs, 2011) 267-268.
- <sup>10</sup> SE Asch, "Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments" H Guetzkow (a cura di), *Groups, Leadership and Men* (1951) 177, 186; GL Cohen, "Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs" (2003) 85 *Journal of Personal & Social Psychology* 808, 819.
- <sup>11</sup> M Miller, *Director Leadership of Health and Safety* (Health & Safety Laboratory, 2005), iv.
- <sup>12</sup> Si veda RH Thaler, D Kahneman, e JL Knetsch, "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem", RH Thaler, *Quasi Rational Economics* (Russell Sage, 1991), 167, 169; AP McGraw, et al, "Comparing Gains and Losses" (2010) 21 *Psychological Science* 1438, 1444; D Card e GB Dahl, "Family Violence and Football: The Effect of Unexpected Emotional Cues on Violent Behavior" (2011) 126 *Quarterly Journal of Economics* 103, 105-06, 130-35.
- <sup>13</sup> Si veda C Jolls, "Behavioral Economics Analysis of Redistributive Legal Rules" (1998) 51 *Vanderbilt Law Review* 1653, 1659. Si veda, in generale, T Sharot, *The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain* (Knopf, 2011).
- <sup>14</sup> Si veda GF Loewenstein, et al, "Risk as Feelings", (2001) 127 *Psychology Bulletin* 267, 280.
- <sup>15</sup> Si veda Y Rottenstreich e CK Hsee, "Money, Kisses, and Electric Shocks: On the Affective Psychology of Risk" (2001) 12 *Psychological Science* 185.
- <sup>16</sup> Si veda A Tversky e D Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability" (1973) 5 *Cog Psych* 207, 221.
- <sup>17</sup> TR Tyler e HJ Smith, "Social Justice and Social Movements" Chap. 101, DT Gilbert, ST Fiske e G Lindzey (a cura di), *The Handbook of Social Psychology*, 4<sup>a</sup> edizione. Vol. II, 595-629 (New York, NY: Oxford University Press, 1998); TR Tyler e P Degoey, "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions" RM Kramer e TR Tyler (a cura di), *Trust in Organizational Authorities*, 331 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1996); K Murphy, «"Trust Me, I'm the Taxman": The Role of Trust in Nurturing Compliance» (2002) *Centre for Tax System Integrity Working Paper n. 43* 1-31.
- <sup>18</sup> Si veda I Ayres e J Braithwaite, *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate* (Oxford University Press, 1992).
- <sup>19</sup> K Hawkins, *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution* (Clarendon Press, 1984); K Hawkins, *Law as Last Resort* (Oxford University Press, 2002).
- <sup>20</sup> H Genn, "Business responses to the regulation of health and safety in England" (1993) 15 *Law and Policy* 219; BM Hutter, *Compliance: Regulation and Environment* (Clarendon Press, 1997); BM Hutter, *Regulation and Risk: Occupational Health and Safety on the Railways* (Oxford University Press, 2001).

- <sup>21</sup> P Grabosky, "Beyond the Regulatory State" (1994) 27(2) *Australian and New Zealand J of Criminology* 192; P Grabosky, "Green Markets: Environmental Regulation by the Private Sector" (1994) 16(4) *Law and Policy* 419-48; N Gunningham e P Grabosky, *Smart Regulation. Designing Environmental Policy* (Oxford University Press, 1998).
- <sup>22</sup> F Haines, *Corporate Regulation: Beyond "Punish or Persuade"* (Clarendon Press, 1997).
- <sup>23</sup> F Haines, "Regulatory Reform in Light of Regulatory Character: Assessing Industrial Safety Change in the Aftermath of the Kader Toy Factory Fire in Bangkok, Thailand" (2003) 12 *Social and Legal Studies* 461.
- <sup>24</sup> BM Hutter e C Jones, "From government to governance: external influences on business risk management" (2007) 1 *Regulation & Governance* 27.
- <sup>25</sup> J Braithwaite e P Grabosky, *Of Manners Gentle: Enforcement Strategies of Australian Business Regulatory Agencies* (Oxford University Press, 1987).
- <sup>26</sup> PJ May e S Winter, "Regulatory Enforcement and Compliance: Examining Danish Agro-Environmental Policy" (1999) 18(4) *Journal of Policy Analysis and Management* 625.
- <sup>27</sup> J Black e R Baldwin, "Really Responsive Regulation" (2008) 71(1) *Modern Law Review* 59.
- <sup>28</sup> *Delivering regulatory reform. Report by the Comptroller and Auditor General* (National Audit Office, 2011).
- <sup>29</sup> R Fairman e C Yapp, *Making an impact on SME compliance behaviour: An evaluation of the effect of interventions upon compliance with health and safety legislation in small and medium sized enterprises* (Health and Safety Executive, 2005), Research Report 366; *The Anderson Review of Government Guidance on Regulation. Business Perspectives of Government Guidance. Research Study Conducted for Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform. Final Report* (Ipsos MORI, 2008); *The Anderson Review. Summary of views from meetings with small and medium sized enterprises* (SMEs) (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, 2009); *How Your Business Can Achieve Compliance: Guidance* (Office of Fair Trading, 2010) OFT1278.
- <sup>30</sup> Hampton, *Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement* (HM Treasury, 2005).
- <sup>31</sup> R Macrory, *Regulatory Justice: making sanctions effective* (HM Treasury, 2006). Vi è stata data attuazione con il *Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008*.
- <sup>32</sup> *Criminal Justice Act 2003*, s 142.
- <sup>33</sup> *Regulators' Code*, (Department for Business Innovation and Skills, Better Regulation Delivery Office, 2014), redatto ai sensi del *Legislative and Regulatory Reform Act 2006*, s 22(1).
- <sup>34</sup> *Regulators' Code*, articoli 1 e 5.
- <sup>35</sup> *Enterprise Act 2008*, s 219A, introdotto dal *Consumer Rights Act 2015*, Sch 7, articolo 8.
- <sup>36</sup> *Toward Effective Governance of Financial Institutions* (Group of 30, 2012); *Investing in Integrity. The Lord Mayor's Conference on Trust and Values* (City Values Forum, 2012); *A New Paradigm. Financial Institution Boards and Supervisors* (Group of 30, 2013); *The FCA's approach to advancing its objectives* (FCA, 2013); *The Salz Review of Barclays' Business Practices report to the Board of Barclays PLC.* (2013), paragrafo 2.4; *A report on the culture of British retail banking* (New City Agenda and Cass Business School, 2014).
- <sup>37</sup> K Evans, "Using the Gift of Complaints": *A Review of Concerns (Complaints) Handling in NHS Wales* (Welsh Government, 2014).
- <sup>38</sup> C Hodges, *Law and Corporate Behaviour: Integrating Theories of Regulation and Enforcement* (Hart Publishing, 2015).
- <sup>39</sup> J Collins e JI Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (12<sup>a</sup> edizione, HarperCollins, 2005); R Barrett, *The Values-Driven Organization* (Routledge, 2014).
- <sup>40</sup> O O'Neill, 'Trust, Trustworthiness, and Accountability', N Morris and D Vines (a cura di), *Capital Failure; Rebuilding Trust in Financial Services* (Oxford University Press, 2014), 178; TM Jones, 'Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model' (1991) 16(2) *Academy of Management Review* 366.
- <sup>41</sup> R Steinholtz, 'Ethics Ambassadors: Getting under the skin of the business' (2014) *Business Compliance* 16.
- <sup>42</sup> CA Heimer, 'Explaining variation in the impact of law: organizations, institutions, and professions' (1996) 15 *Studies in Law, Politics and Society* 29, 37.
- <sup>43</sup> *The transformation to performance-based regulation* (Civil Aviation Authority, 2014), 1.
- <sup>44</sup> D McCune, C Lewis and D Arendt, 'Safety Culture in Your Safety Management System' in AJ Stolzer, CD Halford and JJ Goglia (a cura di), *Implementing Safety Management Systems in Aviation* (Ashgate, 2011), 138.
- <sup>45</sup> S Dekker, *Just Culture. Balancing Safety and Accountability* (Ashgate Publishing, 2007), ix.
- <sup>46</sup> *Building a culture of candour: A review of the threshold for the duty of candour and of the incentives for care organisations to be candid* (Royal College of Surgeons of London, 2014).
- <sup>47</sup> Regolamento (UE) N. 996/2010. Si veda RL Helmreich, 'Building safety on the three cultures of aviation' in *Proceedings of the IATA Human Factors Seminar* (Bankkok, 1999), 39; D McCune, C Lewis e D Arendt, 'Safety Culture in Your Safety Management System' in AJ Stolzer, CD Halford e JJ Goglia (a cura di), *Implementing Safety Management Systems in Aviation* (Ashgate, 2011).
- <sup>48</sup> BJ Schoordijk, 'Risk management alshoeksteen van corporate governance' in SHA Dumoulinea (a cura di), *Tussen Themis en Mercurius, Bedrijfsjuridischebijdragenaan een Europeesebeleidsconcurrentie, Lustrumuitgave-NederlandsGenootschap van Bedrijfsjuristen* (Kluwer, 2005), 309-329; DAMHW Strik, 'Deel II – Aansprakelijkheidvoorfaalendrisicomanagement', in *Ondernemingsbestuur en risicobeheersing op de drempel van een nieuw decennium: een ondernemingsrechtelijke analyse, Preadvis van de Vereeniging 'Handelsrecht' 2009* (Kluwer,

2009); J Eijsbouts, *Corporate responsibility, beyond voluntarism. Regulatory options to reinforce the licence to operate* (Intervento inaugurale, Maastricht University, 2011).

<sup>49</sup> Direttiva 2001/83/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 novembre 2001, recante un codice comunitario relativo ai medicinali per uso umano. Linee guida disponibili nel Volume 9A del *Rules Governing Medicinal Products in the European Union: Guidelines on Pharmacovigilance for Medicinal Products for Human Use*, che contiene, nella Parte II, alcune linee guida per le autorità competenti e per l'AEM (Agenzia europea per i medicinali).

<sup>50</sup> Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 luglio 2008, che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti e che abroga il regolamento (CEE) n. 339/93.

<sup>51</sup> Decisione n. 768/2008/EC, Allegato I, art R32.

<sup>52</sup> Relazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale sull'applicazione del regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 luglio 2008, che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti e che abroga il regolamento (CEE) n. 339/93 /\* COM/2013/077 final \*/ , para 2.3.

<sup>53</sup> The Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurrences Regulations 2013, SI 2013/1471.

<sup>54</sup> The Advertising Standards Authority and its Advertising Codes; Code of Practice for the Pharmaceutical Industry; the Lending Standards Board; the Lending Standards Board; Consumer Codes Approval Scheme: Core Criteria and Guidance, visitabile all'indirizzo <http://www.tradingstandards.gov.uk/advice/ConsumerCodes.cfm>.

<sup>55</sup> A Fair Deal for All. Extending Competitive Markets: Empowered Consumers, Successful Business (Department for Trade and Industry, 2005); How Your Business Can Achieve Compliance. Guidance (Office of Fair Trading, 2010), OFT1278, October 2010; Statement of consumer protection enforcement principles (Office of Fair Trading, 2010), OFT1221, revised 2012; A better deal: boosting competition to bring down bills for families and firms (HM Treasury, dicembre 2015), Cm 9164.

© Crown copyright 2016

È possibile riutilizzare gratuitamente queste informazioni (escluso il logo) in qualsiasi formato o supporto, ai sensi dell'*Open Government Licence*. Si prega di visitare il sito, [www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence](http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence), oppure scrivere a *Information Policy Team, The Nation Archives, Kew, London TW9 4DU*, oppure inviare un'email al seguente indirizzo [psi@nationalarchives.gsi.gov.uk](mailto:psi@nationalarchives.gsi.gov.uk).

La presente pubblicazione è disponibile anche sul nostro sito web (in lingua inglese):

<https://www.gov.uk/government/organisations/better-regulation-delivery-office>

Qualsiasi richiesta di informazioni attinente alla presente pubblicazione, dovrà essere inviata al seguente indirizzo:

Better Regulation Delivery Office  
Department for Business, Innovation and Skills  
Lower Ground Floor  
Victoria Square House  
Victoria Square  
Birmingham  
B2 4AJ

Tel: 0121 345 1200

Per richiedere la presente pubblicazione in un formato differente, inviare un'email a [brdo.enquiries@bis.gsi.gov.uk](mailto:brdo.enquiries@bis.gsi.gov.uk) o chiamare il numero 0121 345 1200.

**URN: BIS/16/113**