



Economia Aziendale Online

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

## Etica aziendale e Corporate Governance

Gianni Onesti

Pavia, March 31, 2022  
Volume 13 - N. 1/2022

**DOI: 10.13132/2038-5498/13.1.111-123**

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# Etica aziendale e Corporate Governance

Gianni Onesti

Ricercatore, Dipartimento di  
Neuroscienze, Imaging e Scienze  
cliniche - Università "G.  
d'Annunzio" di Chieti-Pescara

## Corresponding Author:

Gianni Onesti

Dipartimento di Neuroscienze,  
Imaging e Scienze cliniche.  
Università "G. d'Annunzio" di  
Chieti-Pescara. Via dei Vestini,  
33. 66100 Chieti  
g.onesti@unich.it

## Cite as:

Onesti, G. (2022). Etica aziendale  
e Corporate Governance.  
*Economia Aziendale Online*, 13(1),  
111-123.

**Section:** *Refereed Paper*

---

## ABSTRACT

Questo lavoro ha l'obiettivo di analizzare le relazioni tra etica aziendale e corporate governance attraverso l'analisi sistematica della letteratura secondo un approccio critico al fine di contribuire al dibattito scientifico sull'argomento. Gli aspetti etici e gli assetti del governo aziendale hanno un ruolo rilevante nel funzionamento e nel successo dell'azienda. La relazione tra etica e governance è molto stretta e le direttive dei dirigenti influenzano i principi etici che l'azienda intende perseguire e, soprattutto, le azioni messe in atto dai dipendenti. Tuttavia, non sempre le direttive e ciò che viene detto dai componenti della governance aziendale ha poi un riflesso positivo sul comportamento etico dei dipendenti. In effetti, il comportamento pratico - il buon esempio - della governance sembra avere un effetto molto più significativo rispetto alle parole pronunciate dai dirigenti o riportate in forma scritta in qualche manuale operativo interno all'azienda. In tal senso, l'etica aziendale legata alla governance è stata accostata negli ultimi anni al concetto di "Tone at the top" - l'esempio deve venire dai vertici aziendali. La letteratura ha affrontato questo tema, ma gli studi sul legame tra etica e corporate governance restano ancora lacunosi senza un'organizzazione organica e sistematica degli argomenti.

This paper aims to analyze the linkages between business ethics and corporate governance through the systematic analysis of literature according to a critical approach to contribute to the scientific debate on the topic. The ethical climate as established by corporate governance plays an important role in the success of the company. The relationship between ethics and governance is very close and the directives of the managers influence the ethical principles that the company intends to pursue and the actions implemented by the employees. However, corporate governance directives do not always have a positive effect on the ethical behavior of employees. The proverbial concept of leading by a good example - i.e. the governance actual behavior - seems to have a much more significant effect than the words spoken by leaders or reported in a written company reporting. In this sense, corporate ethics linked to governance have been recently referred to as "Tone at the top" - in order to be effective, the example must come from the top management. The literature has addressed this issue, but studies on the linkages between ethics and corporate governance remain incomplete without an organic and systematic organization of the topics.

**Keywords:** Corporate governance, Ethic, Tone at the Top, Company policies.

## 1 – Introduzione

Il termine "etica" è molto usato nella società contemporanea nella duplice accezione di sostantivo e di aggettivo (economia etica, finanza etica, codice etico...). L'etica ha sempre avuto

**Received:** January 2022

**Published:** 31/03/2022

un ruolo importante nell'evoluzione del pensiero umano ed è stato associato a diverse questioni di indubbio interesse. Ad esempio, Aristotele introdusse il termine etica nel linguaggio filosofico, derivante dal greco, con il significato di "comportamento, costume". L'etica riguarda, quindi, il comportamento pratico dell'uomo, cercando di distinguere il comportamento "giusto" da quello "sbagliato". Inevitabilmente, le riflessioni sull'etica si intrecciano con quelle sul diritto e sull'economia, spesso anche in maniera contrastante. In effetti, le aziende sono, non di rado, tacciate di mettere al primo posto il profitto relegando la componente etica in secondo piano. Tuttavia, questo *bias* non corrisponde, spesso, alla realtà, soprattutto perché nelle odierne realtà aziendali i valori del profitto e dell'etica vanno frequentemente di pari passo. Le aziende, infatti, non dovrebbero essere considerate solo come sistemi di produzione in quanto tali (Demartini e Mella, 2011), ma come operatori che agiscono in un ambiente sociale ed interagiscono continuamente con esso creando conoscenza, fiducia, reputazione (Gazzola e Mella, 2004, 2012). Le aziende di successo cercano sempre più di perseguire una cosiddetta "etica aziendale", coniugando la ricerca del profitto con "valori etici" quali aspetti sociali, ambientali, culturali. Seguendo questa visione, il paradigma tradizionale dell'azienda viene rovesciato: il perseguimento di valori etici sono una condizione essenziale per il successo economico dell'azienda, che viene percepita con maggiore credibilità, affidabilità e correttezza (Gazzola, 2018; Rose *et al.*, 2021). Ciò è particolarmente importante perché gli specifici comportamenti dei manager e dei collaboratori non influiscono solo sulle prestazioni dei singoli, ma hanno un ruolo fondamentale nel determinare il raggiungimento di buoni risultati da parte dell'azienda nel suo complesso (Ewelt-Knauer *et al.*, 2022).

In questo quadro, l'etica aziendale fa riferimento all'applicazione di un "agire etico" nell'ambito di organizzazioni complesse (Rusconi, 1996; Soleymanpor *et al.*, 2016; Coffee, 2017). L'etica aziendale può essere, allora, definita come una *branca dell'economia aziendale* che delinea la responsabilità etica dei soggetti che, all'interno del sistema azienda, prendono le decisioni sulla gestione. L'etica aziendale può riguardare ad esempio: l'individuazione delle pratiche da porre in essere affinché l'agire etico sia alla base dell'operatività aziendale; la trasmissione dei valori dell'etica nei vari livelli dell'organizzazione; l'adozione concreta dei principi etici. L'etica aziendale in senso lato considera quindi diversi aspetti. Questi riguardano il comportamento degli individui nei confronti degli altri all'interno dell'azienda ponendo le basi per l'instaurazione di un clima di fiducia, fondamentale per la sostenibilità e la crescita dell'azienda nel medio-lungo periodo. Un altro aspetto importante fa riferimento al comportamento della governance aziendale nei confronti della società civile e dell'ambiente circostante. La declinazione di etica aziendale, quindi, può modificarsi rispetto alla tipologia di struttura aziendale, ai cambiamenti della situazione economica di riferimento, ma soprattutto in base al contesto esterno all'azienda (van der Merwe, Berthon & Pitt, 2003; Wieland, 2014; Zaring, 2017; Payne e Raiborn, 2018).

In effetti, gli aspetti organizzativi-gestionali devono interfacciarsi sempre più spesso con fattori più tipicamente sociologici. La differente cultura nazionale, ad esempio, influisce sull'inquadramento dei comportamenti che possano definirsi etici sulla base di differenze legate a molti elementi come religione, lingua, posizione geografica, etnia e sulla base dei complessivi valori ed atteggiamenti legati al lavoro. I valori e le preferenze culturali condizionano in maniera significativa le dinamiche dell'etica aziendale. Ciò suggerisce di evitare generalizzazioni e di prestare la dovuta attenzione all'eterogeneità culturale (Onesti, 2021).

L'etica rappresenta un'opportunità per il successo e la profittabilità d'impresa in un'ottica di lungo periodo. La strada verso un agire etico può essere tracciata solo dalla governance

aziendale. Tuttavia, non sempre le direttive e ciò che viene detto dai componenti della governance aziendale ha poi un riflesso positivo sul comportamento etico dei dipendenti (Schaubroeck *et al.*, 2012; Liu & Nguyen, 2020). In effetti, il comportamento pratico - il buon esempio - della governance aziendale sembra avere un effetto molto più significativo rispetto alle parole pronunciate dai dirigenti o riportate in forma scritta. In tal senso, l'etica aziendale legata alla governance è stata accostata negli ultimi anni al concetto di "Tone at the top"; l'esempio deve venire dai vertici aziendali che devono favorire la crescita di un "clima etico", agendo sulla cultura e su saldi valori aziendali (Paragrafo 3). La governance aziendale svolge quindi una funzione centrale nella gestione dell'organizzazione e nell'impegno dei collaboratori ad essere onesti ed etici. In questa direzione, il Tone at the top ha un impatto molto elevato sull'ambiente culturale e sui valori etici di un'azienda. In tal senso, creare un "clima etico" in azienda significa che la governance deve mostrare i valori etici con la propria condotta oltre che con le prescrizioni scritte o verbali. Il Tone at the top si riferisce proprio alla coerenza del comportamento della dirigenza con le politiche aziendali (Patelli e Pedrini, 2015). La coerenza tra ciò che si chiede e ciò che si fa.

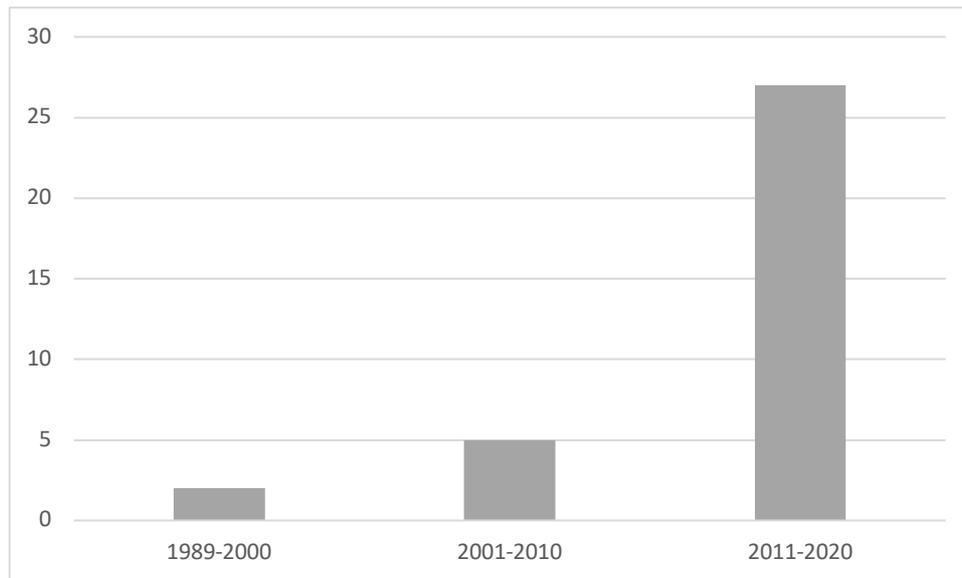
Questi temi sono stati sollevati dalla letteratura, ma nonostante siano presenti alcuni studi che hanno cercato di affrontare l'argomento, il campo di ricerca necessita di ulteriori approfondimenti. Per quanto a conoscenza non sembra ancora esserci, infatti, una teoria generalmente accettata che consideri gli aspetti legati all'etica aziendale connessi ai temi del Tone at the Top. Sulla base di queste premesse, questo studio si pone l'obiettivo di contribuire a colmare questo gap fornendo un primo inquadramento critico della letteratura esistente, che ha considerato il tema dell'etica con le caratteristiche della corporate governance e, in particolare, con i tratti salienti del Tone at the Top - "tono al vertice".

L'articolo è organizzato come segue: il paragrafo 2 presenta in maniera specifica la metodologia adottata per condurre la ricerca bibliografica; nel paragrafo 3 vengono analizzati gli aspetti dell'etica aziendale e del Tone at the top attraverso l'analisi dei principali contributi della letteratura. Infine, il paragrafo 4 presenta alcune considerazioni conclusive.

## 2 – Ricerca bibliografica: metodologia

La ricerca dei contributi della letteratura sul tema riguardante l'etica nella governance aziendale rappresenta il primo step al fine di valutare il materiale scientifico esistente sulla materia. In tale direzione, nel presente lavoro viene condotta una ricerca dei contributi facendo riferimento al database Scopus, che rappresenta uno dei principali strumenti per la ricerca bibliografica nel panorama internazionale. Per procedere alla ricerca bibliografica, si è scelto di considerare come criteri di ricerca il termine "ethic" e la locuzione "Tone at the top". La ricerca è stata condotta considerando "titolo, abstract e parola chiave". Si è scelto di considerare i contributi in tutte le discipline scientifiche, anche al fine di operare utili comparazioni ed intercettare eventuali punti di contatto tra diverse discipline scientifiche. La ricerca è stata limitata ai soli articoli scientifici escludendo, quindi, atti di convegno o altri contributi che non hanno ancora ricevuto un formale riconoscimento scientifico e un processo di referaggio. Non sono state poste restrizioni all'arco temporale che va dal 1989 al 2020. Il database Scopus ha rintracciato 34 contributi che soddisfano i criteri di ricerca.

La Figura 1 evidenzia come l'evoluzione del numero dei contributi sul tema dell'etica connessa al Tone at the top presenta nel tempo un andamento crescente con un balzo notevole nell'ultimo decennio.



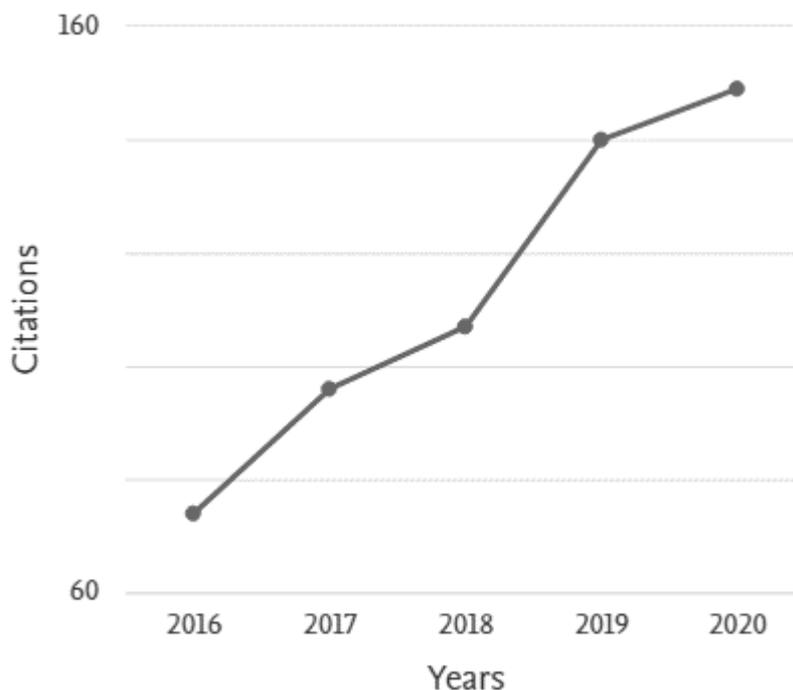
**Fig. 1 – Numero di articoli scientifici sull’argomento congiunto "Ethic" e "Tone at the top" per decennio (1989-2020). Scopus Database**

Dopo gli isolati contributi pioneristici della fine degli anni ottanta (Oliviero, 1989) e della fine degli anni novanta (D’Aquila, 1998), è solo con l’avvento del nuovo millennio che gli studiosi iniziano ad interessarsi alle relazioni tra l’etica aziendale e la corporate governance considerando il ruolo del cosiddetto Tone at the top, il dare l’esempio con le azioni piuttosto che con le parole. Tuttavia, un vero e proprio interesse alla materia si ha solo a partire dall’ultimo decennio.

Dal 2011 in poi i contributi sull’argomento sono sempre più presenti nel dibattito economico-aziendale. In effetti, ben 27 dei 34 articoli rintracciati sono stati redatti nel decennio 2011-2020. Per quanto riguarda le riviste che hanno pubblicato il maggior numero di contributi sull’argomento, degna di nota è sicuramente la rivista "Journal of Business Ethics" (Scimago Journal & Country Rank SJR - H Index 187), che raccoglie quasi un terzo del totale di articoli scientifici sull’argomento con la pubblicazione di contributi come casi studio, analisi empiriche e modelli analitici.

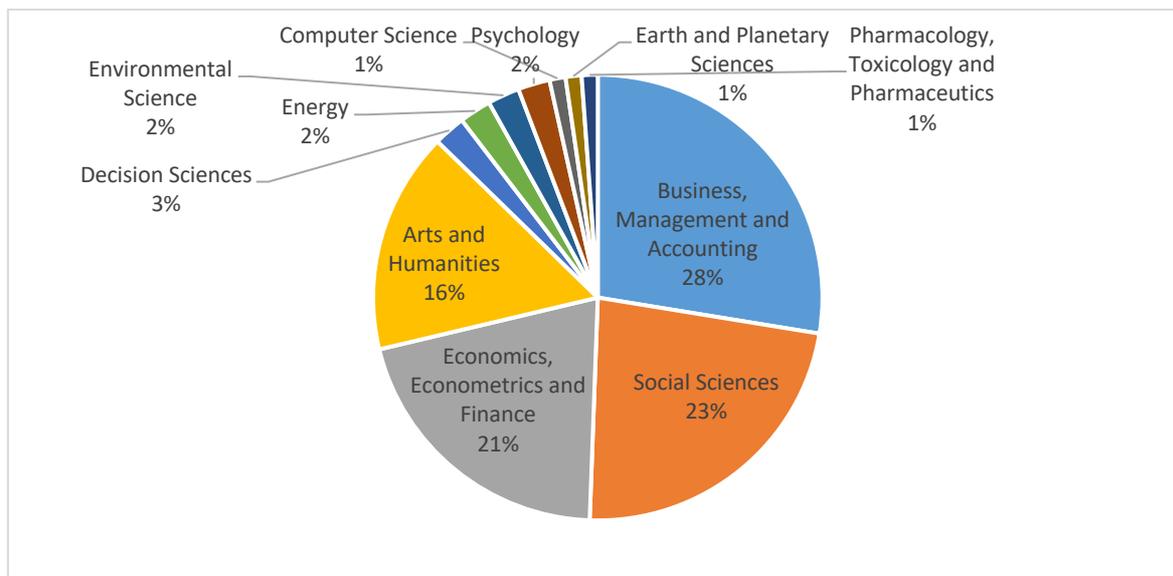
L’interesse crescente per l’argomento è testimoniato anche dall’analisi del numero di citazioni degli articoli. L’analisi citazionale utilizza le citazioni delle produzioni scientifiche per stabilire connessioni ad altri lavori scientifici. Il numero di citazioni degli articoli individuati è praticamente raddoppiato negli ultimi 5 anni (Figura 2) passando dal totale di 74 del 2016 al totale di 149 nel 2020.

Il tema affrontato è piuttosto trasversale ed interessa diverse discipline scientifiche. Tuttavia, come si evince dalla Figura 3, l’area predominante è quella legata all’economia, che nel complesso rappresenta il 49% del totale dei contributi nel campione considerato. All’interno della macroarea economica, i contributi relativi all’argomento "Business, Management and Accounting" rappresentano la maggioranza con il 28% del totale. Anche nello studio delle scienze sociali, i temi considerati hanno un ruolo importante e, in effetti, i contributi pesano per il 23%. I contributi riguardanti le scienze umane "Arts and Humanities" rappresentano il 16%, mentre sono presenti contributi disparati che coinvolgono diversi argomenti come la scienze delle decisioni, fattori ambientali e dell’energia, farmacologia e psicologia che insieme rappresentano poco più del 10% dei contributi totali sull’argomento.



**Fig. 2 – Numero di citazioni degli articoli scientifici sull’argomento congiunto "Ethic" e "Tone at the top". 2016-2020. Scopus Database**

Questa suddivisione di argomenti è molto importante per delineare alcune questioni in quanto lo sviluppo dei temi relativi all’etica aziendale potrebbe correre il rischio di un’eccessiva interdisciplinarietà che, nel lungo periodo, potrebbe renderla una disciplina con contorni poco definiti, in cui elementi di management, accounting, economia, sociologia, filosofia, teologia, psicologia si mescolano senza tenere conto delle differenze di competenze specialistiche.



**Fig. 3 – Articoli scientifici sull’argomento congiunto "Ethic" e "Tone at the top" suddivisi per argomento. Scopus Database.**

È rilevante notare come i Paesi del Nord-America assumano una posizione primaria nel numero di autori di contributi scientifici in relazione alla nazionalità dell’università di provenienza. Soprattutto nel caso degli Stati Uniti, infatti, gli studi sul tema hanno un’altissima

rilevanza. Il numero di autori con affiliazione presso istituzioni statunitensi coinvolti in studi sulle dinamiche dell'etica e del Tone at the top, infatti, rappresenta circa il 60% del totale.

### 3 – Il ruolo dell'etica nella corporate governance: il “Tone at the top”

Il tema dell'etica aziendale e su come questa sia collegata alla governance aziendale, è attuale e meritevole di attenzione. In effetti, la *relazione* tra etica e corporate governance è molto stretta. Non sempre però le direttive della governance aziendale hanno poi un riflesso positivo sul comportamento etico dei dipendenti. Questo perché il comportamento pratico – il buon esempio – della governance sembra avere in molti casi un effetto molto più significativo rispetto alle parole pronunciate dai dirigenti o riportate in forma scritta nei manuali operativi. In tal senso, l'etica aziendale legata alla governance è stata accostata negli ultimi anni al ruolo sempre più importante del comportamento, del buon esempio.

Su questo tema, la Tradeway Commission ha introdotto il concetto di Tone at the Top – l'esempio deve venire dai vertici aziendali – nel 1987. Questa commissione, fondata da cinque associazioni contabili statunitensi, fu costituita affinché sviluppasse linee guida sulla segnalazione di comportamenti fraudolenti e sul controllo interno nelle imprese. La commissione ha identificato il cosiddetto Tone at the Top come uno dei fattori chiave nel prevenire ed identificare i comportamenti fraudolenti all'interno delle organizzazioni (Gunz e Thorne, 2015). Secondo la Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (1992), il Tone at the Top è regolato all'interno delle organizzazioni dal top management, il quale dovrebbe trasmettere valori di integrità e standard etici elevati. Un ruolo fondamentale è attribuito al CEO, responsabile principale nel regolare questi valori, e al consiglio di amministrazione, come organo supervisore (Hunton *et al.*, 2011). Gunz e Thorne (2015) e Macdonald (2013) riportano due presupposti sulla “leadership etica” e sul Tone at the Top:

- (1) il Tone at the Top deve essere stabilito al vertice e trasmesso a tutta l'organizzazione;
- (2) l'etica deve essere rinforzata dalle pratiche, dai sistemi e dalle azioni intraprese.

Dai contributi di seguito analizzati, emergono diverse linee di approfondimento della relazione tra etica e “tono” della governance aziendale. Ad esempio, un ruolo importante è ravvisato nella prevenzione dei comportamenti anti-frode messi in atto dai dipendenti, nella corretta predisposizione delle procedure contabili, nell'attendibilità dei bilanci e anche nei processi di revisione contabile con indubbi vantaggi di efficienza.

In questo quadro, viene sottolineato anche il ruolo del sistema legislativo. Ad esempio, Schwartz *et al.* (2005) sostengono che le leggi implementate negli Stati Uniti siano risultate insufficienti nell'incoraggiare un comportamento etico da parte del top management e del consiglio di amministrazione. Ricordando il ruolo etico che le suddette figure ricoprono all'interno dell'impresa, gli autori propongono un codice etico diretto alla corporate governance, che tenga conto delle specifiche caratteristiche di ogni impresa, ma che abbia come base sei principali valori etici: 1. onestà; 2. integrità; 3. lealtà; 4. rispetto; 5. responsabilità; 6. equità.

Tran (2010) suggerisce tre step per avere una governance etica a livello internazionale. Questi step riguardano la considerazione del Tone at the Top e l'implementazione di due figure: lo Chief Ethics Officer e il ‘whistleblower hotlines’. Quest'ultima riguarda la creazione di un sistema che incoraggi i dipendenti a segnalare – in forma anonima – i comportamenti impropri che osservano all'interno dell'organizzazione. Tali step sono necessari per creare un ‘tono’

all'interno dell'impresa che coinvolga tutti i dipendenti, non solo il top management ed il consiglio di amministrazione.

Inoltre, è possibile rintracciare tre elementi chiave per ridurre l'attività non etica all'interno delle organizzazioni e promuovere lo sviluppo di una cultura etica aziendale. I tre fattori comprendono

- l'esistenza di valori etici fondamentali da diffondere in tutta l'organizzazione;
- un programma etico formale in cui siano previsti un codice etico, formazione etica e un responsabile per l'etica all'interno dell'organizzazione;
- un Tone at the Top adeguato, ossia una leadership etica (Schwartz, 2013).

Nella definizione di una leadership etica, il ruolo fondamentale del CEO nell'implementazione e nella trasmissione del Tone at the Top viene esaminato nel lavoro pionieristico di Oliveiro (1989), nel quale si riporta il comportamento dell'imprenditore C.J. Penney, fondatore della C.J. Penney Company. Quest'ultimo, oltre ad aver stabilito un codice etico nel lontano 1913, proseguiva nella trasmissione all'interno dell'organizzazione degli standard etici deliberati, tramite lettere, convegni e bollettini. A tutto questo si aggiungeva il suo esempio quotidiano di onestà. In questa direzione, Shapiro e Naughton (2015) esaminano, attraverso interviste ed analisi di reports, il caso dell'azienda Reell Precision Manufacturing, Inc., la quale riesce a collegare la propria "mission" alle pratiche operative attraverso l'espressione dei propri valori etici nei documenti aziendali, comunicati a tutta l'organizzazione. Azeez *et al.* (2008) riportano il programma di conformità sviluppato dalla Baker Hughes Incorporated. Questa impresa sostiene che l'etica sia essenziale per ottenere performance aziendali elevate. Il "programma di compliance" definisce bene il Tone at the Top e attribuisce la gestione del programma ad un vicepresidente e "chief compliance officer", ruoli a cui è inoltre affidata anche la supervisione; quest'ultima è responsabilità anche della direzione esecutiva e del consiglio di amministrazione. Il programma prevede inoltre un sistema di segnalazione per le violazioni alla conformità.

È possibile rintracciare esempi di leadership etica anche in ambiti non prettamente aziendali. In effetti, alcuni esempi in cui il Tone at the Top viene descritto attraverso integrità e valori etici provengono anche dalla Bibbia. Fisher (2013) esamina i comportamenti di cinque leader biblici che impostano il Tone at the Top attraverso l'esempio in momenti decisivi, insegnando e seguendo valori quali equità, giustizia, empatia, responsabilità. Questi leaders sono Abramo, Giacobbe, Giuda, Giuseppe e Mosè i quali, grazie all'esercizio di una leadership etica, possono rappresentare un esempio per i leader aziendali dei nostri giorni. Fisher e Friedman (2019) riportano l'esempio di leadership di Abramo, il quale ha impostato il "Tone at the Top" attraverso i valori di "tzedek" e "mishpat". Il primo descrive la rettitudine ed il secondo il giudizio.

Un esempio opposto viene fornito da Amernic e Craig (2013). In questo studio viene esaminato il Tone at the Top implementato da Rupert Murdoch, CEO della multinazionale News Corporation. Il paper analizza una lettera del CEO presente nel report dell'impresa del 2010, anno precedente ai procedimenti giudiziari che hanno coinvolto l'azienda. I risultati dell'analisi indicano un tono non eticamente ideale. In effetti, nella lettera viene riscontrato disprezzo per valori etici che oltrepassano la propria impresa e che riguardano la società nel suo complesso e coinvolgono l'ambiente esterno. Anche García-Ortega *et al.* (2019) analizzano le lettere dei report aziendali firmate dai CEO delle 15 imprese "automotive" più grandi del

mondo. Le lettere vengono studiate in quanto metodo per comunicare etica e valori, dunque come strumento per valutare il Tone at the Top. Gli autori, basandosi sul lavoro svolto da Weber (1991) sul 'moral reasoning', riscontrano che la maggior parte dei CEO si trova in una prospettiva che va oltre l'egoismo individuale. I CEO appaiono dunque interessati al gruppo e al miglioramento delle relazioni. Ciò viene delineato anche da Treviño *et al.* (2013) che, attraverso interviste a funzionari e dirigenti di imprese americane, osservano i tratti percepiti che caratterizzano un leader etico. Quest'ultimo è solito preoccuparsi per le persone, usa e incoraggia la comunicazione e guida il comportamento in azienda. Gli autori, d'altra parte, riscontrano l'esistenza di un leader neutrale all'etica, che risulta essere egocentrico, manca di consapevolezza etica, si preoccupa di sé stesso e dei profitti dell'organizzazione, non delle altre persone.

L'assenza di un Tone at the Top adeguato, o una versione di questo non idealmente etica e l'impatto che ciò possa avere nelle organizzazioni sono fattori presi in considerazione anche da altri autori. Klaus (2016) ha esaminato il Tone at the Top negli ospedali militari Brasiliani ed ha riscontrato come la mancanza di questo possa causare pratiche non etiche come abuso di potere, frode, falsificazione di documenti, tangenti, corruzione. Soltani (2014) analizza sei casi di fallimenti aziendali, di cui tre coinvolgono imprese americane e tre coinvolgono imprese europee. Nonostante le molte differenze che possono essere riscontrate tra le imprese, sia interne che riguardanti il differente contesto economico e culturale in cui esse operano, lo studio riscontra per ognuna di esse la mancanza di un adeguato Tone at the Top. In effetti, una delle cause del fallimento di queste imprese può essere rintracciata nella mancata definizione di valori etici e di codici di condotta da parte dei CEO, insieme all'assenza di un'adeguata supervisione da parte del consiglio di amministrazione. Su questa linea, Sherif *et al.* (2016) studiano le determinanti che portano al fallimento dei sistemi informativi implementati all'interno delle organizzazioni nel prevenire i comportamenti non etici. Anche in questo caso, una delle cause principali è da ricercare proprio nel Tone at the Top. Infatti, anche se il top management non configura personalmente tali tecnologie, i valori etici da essi trasmessi impattano sulla cultura aziendale ed in tal maniera sul modo in cui questi sistemi sono configurati. Lašáková e Remišová (2017) osservano quali fattori risultano avere un impatto sulle decisioni non etiche dei manager, attraverso un sondaggio sottoposto ad un campione di manager Slovacchi. I risultati indicano che i fattori significativi nel decision-making non etico sono la mentalità orientata ai profitti, le politiche di gestione delle risorse umane ingiuste instillate sul posto di lavoro e il comportamento non etico dei superiori. Warren *et al.* (2015) si interrogano sulla presenza di più 'Toni' all'interno dell'impresa, che derivano da differenti soggetti interni ad essa. Gli autori osservano la possibilità di potenziali conflitti tra i differenti toni e propongono un 'Processo di riconciliazione multi-tono'.

Alcuni autori hanno analizzato nello specifico la relazione tra il Tone at the Top percepito ed i comportamenti antifrode nelle imprese. Law (2011), attraverso l'analisi di interviste e sondaggi sottoposti a CFO operativi in imprese di Hong Kong, ha osservato come la presenza di un elevato Tone at the Top sia associato all'assenza di frode all'interno dell'organizzazione. Suh e Shim (2020) hanno analizzato la relazione tra il Tone at the top con la valutazione del sistema anti-frode nei piccoli e medi istituti finanziari e nelle banche commerciali in Corea del Sud. I risultati indicano che quando questi elementi della cultura aziendale in senso etico sono percepiti e condivisi dai dipendenti, questi ultimi valutano la strategia antifrode aziendale come efficace ed anche la politica di segnalazione delle attività irregolari viene valutata come più appropriata (Beaulieu e Reinstein, 2020).

D'Aquila (1998) ha osservato la relazione tra il Tone at the Top percepito e le pratiche di rendicontazione finanziaria, riscontrando che un Tone at the Top in grado di promuovere decisioni etiche è di fondamentale importanza per un reporting finanziario affidabile (Bunch *et al.*, 2017). Il ruolo del Tone at the top nella definizione delle pratiche contabili è stato esaminato con misurazioni empiriche attraverso l'analisi del cosiddetto "corporate narrative language" dei CEO (Amernic *et al.*, 2010). In questa direzione, Patelli e Pedrini (2015) hanno mostrato la relazione tra il Tone at the top e le pratiche contabili analizzando l'associazione tra i tratti della corporate governance e il livello di aggressività nei documenti di bilancio d'esercizio e nei report aziendali. Sempre su questa linea, Shafer (2015), attraverso un'indagine sui contabili impiegati in aziende private di Hong Kong, ha osservato come il clima etico percepito, che si presume rifletta il Tone at the Top, sia significativamente associato con l'atteggiamento dei contabili riguardo l'importanza dell'etica e della responsabilità sociale.

Kaplan *et al.* (2015), attraverso esperimenti condotti su studenti MBA (Master in Business Administration), osservano come il giudizio sulla retribuzione dei CEO sia influenzato da due componenti del Tone at the Top, ossia la reputazione del CEO per quanto riguarda la rendicontazione finanziaria e i legami del CEO con i membri della Executive Compensation Committee (ECC, commissione prevista negli Stati Uniti e composta da membri del Consiglio di Amministrazione, responsabili della definizione dei pacchetti retributivi per i vertici aziendali) (Beretta *et al.*, 2021).

I risultati indicano che, per i partecipanti all'esperimento, i CEO che risultano essere meno disponibili nella divulgazione trasparente e nella diffusione di informazioni finanziarie, dovrebbero ricevere compensi più bassi. Lašáková e Remišová (2019) osservano come cambia la percezione da parte dei manager degli effetti negativi del Tone at the Top non etico in base alle loro caratteristiche. Ad esempio, i risultati del loro lavoro suggeriscono che i manager di sesso maschile, coloro che fanno parte del top management, i manager con meno anni di esperienza lavorativa e coloro che hanno ricevuto una istruzione aziendalistica hanno ritenuto il Tone at the Top non etico meno dannoso. L'età, il livello di istruzione, la formazione etica ricevuta non sono risultati significativi.

Il Tone at the Top percepito risulta avere un'influenza rilevante sui processi di revisione contabile. Tervo *et al.* (2013) riscontrano che i revisori sono influenzati dal Tone at the Top dell'impresa cliente (Beretta, Demartini e Trucco, 2019). Se gli auditors percepiscono un forte Tone at the Top etico e ritengono che il cliente sia contrario a comportamenti disfunzionali e non etici da parte dei revisori, questi ultimi ne saranno influenzati in maniera positiva. Abernathy *et al.* (2019) osservano che la presenza di un corporate general counsel (GC) nel top management team sia associata ad una diminuzione della parcella dei revisori contabili. Il GC, quindi, ha un ruolo nella definizione del Tone at the Top e nell'etica dell'impresa. La sua presenza in azienda porta alla diminuzione della percezione dei rischi da parte degli auditors, ed in questo modo alla riduzione del loro compenso. Mintz (2007) propone sei nuovi campi per ampliare la ricerca in ambito contabile. Questi campi hanno come base l'etica e tra di essi è presente il Tone at the Top etico.

Questo ambito dovrebbe concentrarsi sul ruolo e sulla responsabilità che ha la commissione di revisione interna all'impresa, la quale dovrebbe aiutare a fissare un tono che porti ad una rendicontazione finanziaria accurata, affidabile e trasparente. Inoltre, la ricerca dovrebbe concentrarsi sui modi in cui la commissione possa essere di supporto ai revisori esterni e su come possa essere indipendente rispetto ai manager riguardo alle decisioni sulla rendicontazione finanziaria.

## 4 – Conclusioni

L'identificazione dei principali contributi sul tema "etica aziendale e corporate governance", in senso ampio, rappresenta un primo passo di valutazione critica del materiale scientifico a disposizione. A tal proposito è stata condotta una ricerca facendo riferimento al database Scopus, che rappresenta uno dei principali strumenti per la ricerca bibliografica a livello internazionale. Tale valutazione si rivela opportuna per identificare la quantità e la qualità di materiale scientifico esistente sull'argomento e, successivamente, consente di focalizzare l'attenzione sui contributi individuati per avere un quadro della letteratura sull'argomento.

La relazione tra etica e governance è molto stretta. Le direttive dei dirigenti influenzano i principi etici che l'azienda intende perseguire e le azioni compiute dai dipendenti. Tuttavia, non sempre le direttive e ciò che viene detto dai componenti della governance aziendale ha poi un riflesso positivo sul comportamento etico dei dipendenti. In effetti, il comportamento pratico - il buon esempio - della governance sembra avere un effetto molto più significativo rispetto alle parole pronunciate dai dirigenti o riportate in forma scritta nei manuali operativi interni all'azienda. In tal senso, l'etica aziendale legata alla governance è stata accostata negli ultimi anni al concetto di *Tone at the top* - l'esempio deve venire dai vertici aziendali.

Dai contributi analizzati, emergono diverse linee di approfondimento nella relazione tra etica e "tono" della governance aziendale. In effetti, questo binomio appare di fondamentale importanza per sostenere le performance aziendali e per migliorare l'aspetto reputazionale dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno. Un ruolo cruciale è anche ravvisato nella prevenzione delle frodi e nei comportamenti anti-frode messi in atto dai dipendenti. Il ruolo dell'etica nella corporate governance, inoltre, sembra avere un ruolo di primo piano nella corretta predisposizione delle procedure contabili, nell'attendibilità dei bilanci e dei reports finanziari. Non di minore importanza, inoltre, è l'influenza positiva che un elevato tono al vertice possa avere nei processi di revisione contabile con indubbi vantaggi in termini di efficienza e risparmio di costi.

Per i componenti della governance, la gestione sta diventando sempre più impegnativa e complessa nel periodo storico che il mondo sta attraversando. I rischi aumentano, la concorrenza è intensa e il contesto economico può essere caratterizzato da fragili equilibri e percorsi irregolari. Affinché le organizzazioni abbiano successo, sono necessari sforzi collettivi dell'intera azienda, che partono dalla stessa comprensione e condivisione di strategia, scopo e valori. Al suo livello più elementare, un'organizzazione è una comunità di persone con interessi comuni e valori condivisi uniti per raggiungere un obiettivo comune. Sempre più dipendenti affermano di voler essere identificati con un'organizzazione che non sia focalizzata solo sui profitti: le persone vogliono lavorare per un'organizzazione di cui condividono i valori, vogliono essere orgogliosi di ciò che producono e ammirare i colleghi con cui lavorano. Creare e mantenere il giusto tono al vertice è un primo passo essenziale nella creazione di un'attività duratura ancorata a un efficace programma di compliance ed etica. Un limite della presente ricerca è rappresentato dalla considerazione di lavori appartenenti al solo database Scopus. Ulteriori ricerche potrebbero ampliare il quadro di analisi anche con lavori pubblicati su altre riviste che indagano temi utili per l'approfondimento dell'argomento. Il lavoro si è concentrato in modo specifico sui legami tra *Tone at the top* ed etica. Successivi lavori potrebbero indagare i legami tra *Tone at the top* e altre dimensioni utili a definire le azioni della governance aziendale. Ad esempio, un interessante tema da approfondire potrebbe essere il legame tra *Tone at the top* e frodi di bilancio.

## 5 – Referenze

- Abernathy, J. L., Kubick, T. R., & Masli, A. N. S. (2019). The effect of general counsel prominence on the pricing of audit services. *Journal of Accounting and Public Policy*, 38(1), 1-14.
- Amernic, J., Craig, R., & Tourish, D. (2010). *Measuring and assessing tone at the top using annual report CEO letters*. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Amernic, J., & Craig, R. (2013). Leadership Discourse, Culture, and Corporate Ethics: CEO-speak at News Corporation. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 379-394.
- Azeez, T., Martin, J. G., & Craighead, M. C. (2008). Good ethics makes good business sense. International Petroleum Technology Conference IPTC 2008, Kish Island; Iran, 3: 1931-1948. doi:10.2523/12543-ms.
- Beaulieu, P., & Reinstein, A. (2020). Connecting organizational culture to fraud: Buffer/ conduit theory. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 23, 21-45.
- Beretta, V., Demartini, C., & Trucco, S. (2019). Does environmental, social and governance performance influence intellectual capital disclosure tone in integrated reporting?. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 100-124.
- Beretta, V., Demartini, M. C., Lico, L., & Trucco, S. (2021). A tone analysis of the non-financial disclosure in the automotive industry. *Sustainability*, 13(4), 2132.
- Bunch, D.C., Cheek, K. M., & Ivanova, D. (2017). Financial Statement Investigations. Litigation Services Handbook: The Role of the Financial Expert: Sixth Edition (Book Chapter).
- Coffee, J. C. (2017). Preserving the corporate superego in a time of stress: An essay on ethics and economics. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(2), 221-256.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Executive summary: Internal control-Integrated framework*. New York: AICPA.
- D'Aquila, J. M. (1998). Is the control environment related to financial reporting decisions?. *Managerial Auditing Journal*, 13(8), 472-478.
- Demartini, C., & Mella, P. (2011). *Efficienza aziendale e gestione della performance*. Pavia University Press, Pavia.
- Ewelt-Knauer, C., Schwering, A. & Winkelmann, S. (2022). Doing Good by Doing Bad: How Tone at the Top and Tone at the Bottom Impact Performance-Improving Noncompliant Behavior. *Journal of Business Ethics*, 175: 609–624.
- Fischer, D. (2013). Setting the tone at the top: Defining moments in leadership from the Hebrew Bible. *Journal of Accounting, Ethics and Public Policy*, 14(3), 501-520.
- Fischer, D., & Friedman, H. H. (2019). Tone-at-the-Top Lessons from Abrahamic Justice. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 209-225.
- García-Ortega, B., De-Miguel-Molina, B., & Galán-Cubillo, J. (2019). Examining CEOs' moral reasoning in the automotive industry, *Sustainability*, 11(21): 1-24.
- Gazzola, P. & Mella, P. (2004). From Values to "Value". From the Creation of the Value of Firms to Sustainable Growth. *Economia Aziendale Online*, 3: 1- 18.
- Gazzola, P., & Mella, P. (2012). Corporate performance and corporate social responsibility (CSR). A necessary choice? *Economia Aziendale Online*, 3, 1-22.
- Gazzola, P. (2018). Ethical Behaviour Integrated in CSR: How to create and maintain the Corporate Reputation. *Economia Aziendale Online*, 9(2): 175- 185.
- Gunz, S., Thorne, L. (2015). Introduction to the special issue on tone at the top. *Journal of Business Ethics*,

126(1-2).

- Hunton, J. E., Hoitash, R., & Thibodeau, J. C. (2011). The Relationship between Perceived Tone at the Top and Earnings Quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(4), 1190-1224.
- Kaplan, S. E., Samuels, J. A., & Cohen, J. (2015). An examination of the effect of CEO social ties and CEO reputation on nonprofessional investors' say-on-pay judgments. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 103-117.
- Klaus, L. C. O. (2016). Accreditation Fraud in Brazilian Military Hospitals: Why "Tone at the Top" Matters. *Journal of Military Ethics*, 15(4), 257-287.
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2017). On organisational factors that elicit managerial unethical decision-making, *Ekonomicky casopis*, 65(4), 334-354.
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2019). The relationship between demographic factors and managers' perception of unethical tone at the top. *Journal of Management Development*, 38(1), 25-45.
- Law, P. (2011). Corporate governance and no fraud occurrence in organizations. *Managerial Auditing Journal*, 26(6), 501 - 518.
- Liu, P. & Nhuyen, H. T. (2020). CEO characteristics and tone at the top inconsistency. *Journal of Economics and Business*, 108, 1-17
- Macdonald, C. (2013). Does the Right Tone at the Top Guarantee Success. The Business Ethics Blog, 2013, 04/19. Available at: <https://www.canadianbusiness.com/blogs-and-comment/does-the-right-tone-at-the-top-guarantee-success/>.
- Mintz, S. M. (2007). Corporate governance systems: An ethics research framework. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 12, 101-121.
- Oliverio, M. E. (1989). The implementation of a code of ethics: The early efforts of one entrepreneur, *Journal of Business Ethics*, 8(5), 367:374.
- Onesti, G. (2021). Il ruolo degli aspetti comportamentali e culturali del controllo di gestione delle aziende: un'analisi comparativa a livello internazionale. *Management Control*, 1, 33-56.
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2015). Is Tone at the Top Associated with Financial Reporting Aggressiveness?. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 3-19.
- Payne, D. M., & Raiborn, C. A. (2018). Aggressive Tax Avoidance: A Conundrum for Stakeholders, Governments, and Morality. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 469-487.
- Rose, A. M., Rose, J. M., Sug I., Thibodeau J., Linke K. & Normal C. S. (2021). Why Financial Executives Do Bad Things: The Effects of the Slippery Slope and Tone at the Top on Misreporting Behavior. *Journal of Business Ethics*, 174, 291-309.
- Rusconi G. (1996). L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico-aziendali. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 9-10, 465-470.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Linda, K., et al. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55, 53-78.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39-50.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors?. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79-100.
- Shafer, W. E. (2015). Ethical climate, social responsibility, and earnings management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60.
- Shapiro, B., & Naughton, M. (2015). The expression of espoused humanizing values in organizational

- practice: A conceptual framework and case study. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 65-81.
- Sherif, K., Pitre, R., & Kamara, M. (2016). Why do information system controls fail to prevent unethical behavior?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(2), 251-266.
- Soleymanpor, M., Fattahy, R., & Ghahramani, B. (2016). Maintaining and developing ethical corporate culture, *Journal of Global Pharma Technology*, 8(5), 1-12.
- Soltani, B. (2014). The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 251-274.
- Suh, J. B., & Shim, H. S. (2020). The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60, 100361.
- Tervo, W., Smith, L. M., & Pitman, M. (2013). Dysfunctional auditor behavior: The effects of tone at the top and supervisors' relationships. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 17, 47-77.
- Tran, B. (2010). International business ethics. *Journal of International Trade Law and Policy*, 9(3), 236-255.
- Treadway Commission Report. (1987). Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Available at: <https://www.coso.org/Documents/NCFRR.pdf>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- van der Merwe, R., Pitt, L., & Berthon, P. (2003). Are excellent companies ethical? Evidence from an industrial setting. *Corporate Reputation Review*, 5(4), 343-355.
- Warren, D. E., Peytcheva, M., & Gaspar, J. P. (2015). When Ethical Tones at the Top Conflict: Adapting Priority Rules to Reconcile Conflicting Tones. *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 559-582.
- Wieland, J. (2014). Forms of economic organization - normative strategic management. *Ethical Economy*, 48, 197-213.
- Zaring, D. (2017). The international campaign to create ethical bankers. *Journal of Financial Regulation*, 3(2), 187-209.