

## A gentile richiesta

### Licenziamento collettivo: conta l'azienda o il singolo stabilimento?

*“La nostra azienda gestisce più negozi nel settore della vendita al dettaglio dislocati in più Cantoni e, nell'ambito di una riorganizzazione aziendale, dovremo chiudere alcuni con conseguenti licenziamenti. Tenendo in considerazione i nostri dipendenti totali e quelli toccati dai licenziamenti che abbiamo previsto, raggiungeremo i limiti posti dagli artt. 335d e segg. CO per dover obbligatoriamente procedere con un licenziamento collettivo. Ci chiediamo quindi quale sia il criterio da utilizzare nella valutazione dell'eventuale obbligo di seguire le procedure previste dagli artt. 335d e segg. CO: dobbiamo prendere come riferimento i dipendenti totali della nostra azienda oppure i dipendenti del singolo negozio?”*

Ai sensi dell'art. 335d CO, si parla di licenziamento collettivo quando il datore di lavoro, entro un periodo di 30 giorni e per motivi non inerenti alla persona del lavoratore, procede a un numero di disdette che raggiunge determinate soglie, variabili in funzione del numero di lavoratori occupati in azienda. La soglia per attivare la procedura del licenziamento collettivo è il licenziamento di 10 lavoratori in stabilimenti che contano da 20 a 99 lavoratori, del 10% dei lavoratori in stabilimenti che contano da 100 a 299 lavoratori e di almeno 30 lavoratori in stabilimenti che contano oltre 300 lavoratori. Il licenziamento collettivo si riferisce al concetto di azienda e al numero di lavoratori

licenziati all'interno della stessa azienda, precisando che in presenza di più stabilimenti che fanno parte della medesima azienda, il licenziamento collettivo va esaminato per ogni singolo stabilimento. “Le aziende che impiegano meno di 21 lavoratori non sono sottoposte alla regolamentazione in materia di licenziamento collettivo. Quando più stabilimenti fanno parte della medesima azienda, l'esistenza di un eventuale licenziamento collettivo va determinata in ogni stabilimento. In presenza di un gruppo di società, occorre esaminare per ognuna delle aziende membro se vi è un licenziamento collettivo; il numero o la proporzione dei licenziamenti non viene stabilito sulla base del gruppo.” (DTF 137 III 162). Questo approccio è confermato da dottrina e giurisprudenza: per cui nel caso specifico, occorre determinare se l'unità operativa (ad esempio un punto vendita o una filiale) costituisca uno “stabilimento” ai sensi dell'art. 335d CO. Per “stabilimento” si intende: un'unità organizzativa autonoma e permanente, dotata di personale e di mezzi materiali e immateriali, che partecipa in modo indipendente alla vita economica e consente lo svolgimento dell'attività lavorativa con un certo grado di autonomia. Non è necessaria una totale indipendenza strutturale; non è richiesta la competenza decisionale autonoma in materia di licenziamenti collettivi; non è necessaria una personalità giuridica propria, ma deve dimostrare l'indipendenza richiesta dalla definizione di “stabilimento”; lo stabilimento può anche, all'interno di un gruppo di società, fornire prestazioni esclusivamente a favore del gruppo. Lo scopo dello stabilimento deve tuttavia andare oltre la mera soddisfazione del fabbisogno economico interno (economia domestica). Quando un datore di

lavoro dispone di più stabilimenti, ciascuno di essi costituisce l'unità di riferimento rilevante per determinare l'esistenza di un licenziamento collettivo; i diversi stabilimenti non vengono cumulati, nemmeno se sono geograficamente vicini. Alcuni autori vorrebbero derogare a questa regola quando gli stabilimenti sono così vicini da costituire un unico luogo di lavoro, ma il principio - allo stato attuale della dottrina e della giurisprudenza - è che contano esclusivamente i singoli stabilimenti. Nella fattispecie in questione, occorre esaminare nel dettaglio se i singoli punti vendita dispongano o meno di sufficiente autonomia e indipendenza dalla sede centrale, pur facendo parte tutti della medesima azienda. Qualora essi dispongano di una struttura propria, con il proprio personale e i propri mezzi materiali e immateriali che permettono lo svolgimento del lavoro con autonomia, sono da considerarsi degli “stabilimenti” ai sensi degli artt. 335d e segg. CO e pertanto vanno presi in considerazione singolarmente. Il fatto che facciano parte della medesima azienda e non dispongano di una personalità giuridica propria, conformemente alla citata giurisprudenza e dottrina, li fa comunque rientrare nella definizione di “stabilimento” ai sensi dell'art. 335d CO. Rientrando eventualmente nella definizione di stabilimento, occorre quindi in un secondo passaggio verificare se i singoli punti vendita raggiungono i numeri sanciti dall'art. 335d CO affinché la procedura di licenziamento collettivo sia obbligatoria. In caso contrario, l'azienda potrà procedere con i licenziamenti ordinari nei singoli punti vendita senza seguire la procedura sancita dall'art. 335d CO.

Avv. Simone Beraldi, Studio legale e notarile Delogu

## Giurisprudenza

### Diverse malattie e diversi periodi di protezione.

*Sentenza del TF 4A\_549/2024 del 4 agosto 2025.*  
B ha lavorato per A SA dall'1.4.2009, inizialmente in qualità di tecnico commerciale e, dall'agosto 2017, in qualità di manager regionale delle vendite in diverse aree della Svizzera romanda, in Ticino e nel Nord Italia. Il suo contratto di lavoro prevedeva una retribuzione fissa di 5'500 CHF e una componente variabile in funzione del fatturato realizzato. B è stato completamente assente dal lavoro a partire dal 6.5.2018 a causa di un infarto. Fino al 31.7.2018 non è stato in grado di lavorare, mentre dall'1 al 21.8.2018 ha potuto lavorare solo al 50%. Dal 22.8.2018 al 28.2.2019 B è stato, di nuovo, completamente assente dal lavoro a causa di sintomi d'ansia e depressione. Il 21.8.2018, B ha ricevuto da A SA una proposta di modifica contrattuale che verteva sul salario e sulle sue mansioni, che ha tuttavia rifiutato. Ne è seguita una controversia sul calcolo della parte variabile della retribuzione di B, che ha portato quest'ultimo ad agire in giudizio contro A SA in data 22.11.2018. Con lettera del 29.11.2018, A SA ha disdetto il contratto di lavoro con effetto al 28.2.2019. Il 4.1.2019, B ha comunicato ad A SA che considerava il licenziamento nullo in quanto notificato durante un periodo di protezione (licenziamento in tempo inopportuno), e in ogni caso abusivo in quanto avvenuto a seguito di pretese avanzate in buona fede

sulla base del suo contratto (art. 336 cpv. 1 lett. d CO). B ha quindi richiesto anche un'indennità per licenziamento abusivo. A SA ha contestato le pretese e per prudenza ha tuttavia disdetto nuovamente il contratto il 15.3.2019 con effetto al 30.6.2019. Il 7.11.2023, il Tribunale del lavoro del Canton Friburgo (primo grado) ha parzialmente accolto la richiesta di B e, di conseguenza, ha condannato A SA a versare un totale di circa 30'000 CHF. A SA ha impugnato la decisione, senza successo, e ha poi presentato ricorso in materia civile al Tribunale federale. In breve, A. SA chiede il rigetto integrale delle richieste di B. Nella sentenza qui in analisi, il Tribunale federale ha confermato la propria giurisprudenza in relazione a **diverse malattie e diversi periodi di protezione**, secondo cui, nel caso di un lavoratore inabile al lavoro a causa di malattie o infortuni susseguenti ma non correlati tra loro, ogni nuova malattia od ogni nuovo infortunio dà inizio a un nuovo periodo di protezione, durante il quale il datore di lavoro non può disdire validamente il contratto. Sono escluse le ricadute di una prima malattia e i peggioramenti. Nel caso qui esposto, A SA ha inviato al dipendente due disdette differenti: in primo grado i giudici hanno ritenuto che il primo licenziamento fosse nullo in quanto era avvenuto durante un periodo di protezione di B, legato alla sua malattia. La particolarità di questo caso risiedeva poi nel fatto che B ha vissuto due diverse ina-

bilità al lavoro successive che non erano dovute alla stessa causa: la prima a partire dal 6.5.2018 a causa di un infarto e la seconda a partire dal 22.8.2018 a causa di un disturbo depressivo. Il Tribunale d'appello ha ritenuto, come in primo grado, che l'episodio depressivo verificatosi in un secondo momento fosse legato alla situazione conflittuale vissuta da B sul posto di lavoro. Pertanto, questo disturbo era indipendente dalla patologia cardiaca di cui aveva sofferto. Di conseguenza, andava applicato un nuovo periodo di protezione a partire dal 22.8.2018 e il licenziamento avvenuto il 29.11.2018 era da considerarsi nullo. È stata la seconda risoluzione contrattuale, avvenuta il 15.3.2019 al termine del periodo di protezione di 180 giorni, a porre fine al contratto di lavoro il 30.6.2019 (tenuto conto di un preavviso di tre mesi per la fine di un mese). B aveva quindi diritto al salario fino al 30.6.2019, poiché aveva recuperato la piena capacità lavorativa dall'1.3.2019. In conclusione, il Tribunale federale ha ribadito che quando un dipendente è inabile al lavoro a causa di malattie o infortuni successivi non correlati tra loro, ogni nuova malattia o ogni nuovo infortunio fa decorrere un nuovo periodo di tutela legale durante il quale il datore di lavoro non può validamente risolvere il contratto di lavoro.

Avv. Matteo Brunone, Docente CCTG - SUPSI

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

BOSS  
B  
conoscenza applicata

Gennaio 2026

## Editoriale

Può sembrare, osservato nelle prime pagine di un bilancio o in un sito web, un documento poco più che teorico, volto ad indicare le basi dell'attività aziendale, i suoi valori e principi di comportamento in termini etici od ambientali, cui tutto il personale, ad iniziare dal vertice, è chiamato ad attenersi. In realtà il Codice di Condotta per un'impresa, quale che sia la sua dimensione ed il suo ambito operativo, è molto di più, come l'intervista che segue illustra.

È strumento di comunicazione e di marketing, viste le informazioni che contiene, sempre più rilevante nei rapporti con le istituzioni e nelle relazioni d'affari a livello domestico ed internazionale, ma forse la sua funzione che sta emergendo in maniera prioritaria è quella di risk management.

Basterebbe a questo riguardo considerare come il concetto di compliance non solo si sia allargato nel corso del tempo, ma coinvolga ormai una gamma di settori e di imprese sempre più ampia. Nato fondamentalmente nel contesto finanziario, legato ai flussi di pagamenti, al riciclaggio di denaro, all'insider trading, cioè all'uso speculativo di informazioni riservate, ai conflitti d'interesse fra diversi soggetti del mercato, riguarda ormai la supply chain di ogni prodotto, sia esso metallo, prezioso o no, alimentare, per non dire dell'energia, del trasporto e della logistica, dei riferimenti alle condizioni di lavoro legate a quel prodotto, dello scenario in cui la sua produzione ha luogo, ed altro ancora. Sanzioni e normative internazionali in continua evoluzione rendono il quadro ancora più complesso. L'impresa, quale parte di una catena, è quindi chiamata spesso a rispondere di quanto avviene fra le maglie, talvolta intricate, della catena stessa in cui è inserita. Il Codice di Condotta può diventare allora anche uno strumento di protezione, da ponderare, redarre e soprattutto applicare con ocularità.

Gian Luigi Trucco

### All'interno:

- **Codice di Condotta, Sostenibilità, Aspetti Legali**
- **A gentile richiesta / Licenziamento collettivo: conta l'azienda o il singolo stabilimento?**
- **Giurisprudenza / Diverse malattie e diversi periodi di protezione**

## Un nuovo strumento di governance

### Codice di Condotta: guida della strategia aziendale

*Intervista a Gaia Barcilòn, Avvocato di Diritto Internazionale, Amministratore Delegato di EOS Social Responsibility Solutions SA, Presidente della Fondazione R.I.S.E. e docente alla Franklin University Switzerland di Sorengo*

Gaia Barcilòn lavora ogni giorno al fianco di imprenditori, CdA e management per integrare la sostenibilità e i criteri ESG nelle decisioni aziendali, trasformando obblighi normativi e rischi complessi in strumenti concreti di governo, crescita e credibilità per le organizzazioni.

### Cosa è in pratica il Codice di Condotta e quale significato ha per l'azienda? Serve anche alle PMI?

Il Codice di Condotta è la bussola dell'azienda: mette nero su bianco come si lavora, come si prendono le decisioni e quali comportamenti sono accettabili, e quali no, nelle situazioni concrete della vita aziendale. Non è un documento teorico ma uno strumento pratico di governo dell'impresa, che aiuta a dare coerenza alle scelte quotidiane e a ridurre quelle zone grigie che, nel tempo, si trasformano in rischi, inefficienze o problemi reputazionali.

Nel contesto attuale, il Codice di Condotta rappresenta anche la base operativa di qualsiasi approccio *Environment Social Governance* (ESG) serio. I principi ambientali, sociali e di governance non possono restare dichiarazioni astratte: devono tradursi in regole chiare, comprensibili e applicabili. Il Codice è lo strumento che collega la strategia ESG alla realtà operativa dell'azienda, rendendo concreti temi come l'etica negli affari, il rispetto delle persone, la responsabilità lungo la supply chain e la qualità della governance.

Dal punto di vista manageriale e giuridico, il Codice di Condotta definisce regole del gioco condivise per tutti: dipendenti, dirigenti, collaboratori esterni e, sempre più spesso, fornitori e partner commerciali. Serve a evitare che le decisioni vengano prese “a pancia” o sulla base di interpretazioni personali, creando invece un riferimento stabile che tutela sia l'azienda sia chi lavora al suo interno. In questo senso,

il Codice è anche uno strumento di protezione per il management e per gli organi di governance.

Quanto a chi dovrebbe dotarsene, la risposta oggi è chiara: non solo le grandi aziende. Un Codice di Condotta è rilevante per qualsiasi impresa che abbia collaboratori, clienti o fornitori, o che operi in mercati regolati e competitivi. È particolarmente importante per le PMI in crescita, per le aziende attive a livello internazionale, per le realtà inserite in filiere complesse e per tutte quelle organizzazioni che dialogano con banche, investitori, enti pubblici o grandi clienti strutturati. Anche fondazioni e organizzazioni non profit ne



traggono un beneficio concreto in termini di governance, trasparenza e soprattutto, credibilità. Inoltre, il Codice di Condotta è richiesto indirettamente dal mercato. Le grandi imprese europee soggette a normative come la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e la futura Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sono chiamate a valutare e presidiare i rischi ESG lungo l'intera catena del valore. Questo significa che le PMI, pur non essendo direttamente obbligate da tali direttive, segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

## Codice di Condotta: guida della strategia aziendale

vengono coinvolte come fornitori e partner e devono dimostrare di avere meccanismi interni di sostenibilità e governance. In questo contesto, il Codice di Condotta rappresenta una prova concreta e credibile dell'esistenza di un sistema minimo ma strutturato, ed è sempre più richiesto nei processi di due diligence ESG, nelle gare e nei rapporti con grandi gruppi e partner internazionali.

Per l'azienda il valore è quindi duplice. Da un lato, il Codice è una leva di prevenzione del rischio legale, reputazionale e operativo, perfettamente coerente con le logiche ESG. Dall'altro, è un segnale di solidità e maturità organizzativa, perché dimostra che l'impresa sa governare la complessità, prendere posizione su temi sensibili e non lasciare le scelte critiche al caso o alla discrezionalità individuale.

**Quali sono i suoi contenuti, sia in termini generali sia riferiti al settore cui l'impresa appartiene ed al suo genere di attività, servizi, produzione, logistica, attività domestica o internazionale, dipendenza da una supply chain...?**

Un Codice di Condotta efficace nasce dall'equilibrio tra principi validi per tutti e regole costruite su misura per l'azienda. Ed è importante dirlo chiaramente: non esiste un Codice di Condotta "one size fits all" (lett. "taglia unica"). Ogni impresa ha dimensioni, rischi, mercati e responsabilità diverse. I documenti copiati o standardizzati possono funzionare sulla carta (per ora), ma raramente nella realtà.

In termini generali, un Codice affronta temi fondamentali come il rispetto della legge, l'integrità nei rapporti commerciali, la prevenzione di corruzione e conflitti di interesse, la tutela delle persone, i diritti umani, la salute e sicurezza sul lavoro, la protezione dei dati e la responsabilità ambientale. La vera differenza, però, la fa l'adattamento al settore e al modello di business. In linea generale, un'azienda industriale o manifatturiera dovrà concentrarsi maggiormente su sicurezza, ambiente e gestione dei fornitori. Nel mondo della moda diventano centrali le condizioni di lavoro (soprattutto quelle dei subfornitori) e "la vita" del prodotto stesso.

Per le imprese che operano con supply chain internazionali, il Codice diventa uno strumento essenziale per affrontare temi delicati come lavoro forzato, lavoro minorile, diritti sindacali, tracciabilità e controllo dei fornitori. In questo senso, il Codic

ce di Condotta non riguarda solo "quello che succede nel perimetro aziendale", ma sempre più come l'impresa opera lungo tutta la catena del valore.

**Come viene implementato dai diversi dipartimenti aziendali?**

L'implementazione di un Codice di Condotta non avviene con un atto formale o con una semplice firma, ma attraverso un processo organizzativo continuo, che coinvolge l'intera struttura aziendale. Il Codice diventa efficace solo quando viene interiorizzato e applicato nei diversi ambiti decisionali dell'impresa. Il Codice di Condotta non è un documento statico, ma un processo vivo. Deve evolvere insieme all'azienda, ai suoi rischi e al contesto normativo in cui opera, soprattutto in ambito ESG. Per questo non può essere redatto una volta e poi lasciato a se stesso: è buona prassi prevederne una revisione periodica, in genere ogni due anni o in occasione di cambiamenti rilevanti nell'organizzazione, nella supply chain o nel quadro normativo. Questo ne garantisce efficacia, credibilità e coerenza nel tempo. Il primo livello di responsabilità è quello del top management e del Consiglio di Amministrazione, che hanno il compito di definire il cosiddetto *tone from the top*. Sono loro a dare legittimità al Codice, approvandolo formalmente e dimostrando, con il proprio comportamento, che i principi dichiarati non sono negoziabili.

Un ruolo centrale è poi svolto dalle risorse umane, che trasformano il Codice in uno strumento vivo: lo integrano nei processi di inserimento dei nuovi collaboratori, nei programmi di formazione, nei sistemi di valutazione e, se necessario, nella gestione disciplinare.

In questo modo il Codice diventa parte integrante della cultura aziendale, non un allegato dimenticato nel cassetto. Le funzioni legal/compliance assicurano che il Codice sia coerente con il quadro normativo applicabile e supportano l'azienda nella gestione di segnalazioni o violazioni, contribuendo a ridurre il rischio legale e reputazionale.

Particolarmente rilevante è il contributo delle funzioni acquisti e supply chain, soprattutto per le imprese che operano in contesti internazionali. Qui il Codice viene esteso a fornitori e partner, integrato nei contratti e nei criteri di selezione, diventando uno strumento concreto di controllo e responsabilizzazione lungo la catena del valore.

Anche le funzioni operative e produttive sono chiamate a tradurre i principi del Codice in procedure quotidiane, regole di sicurezza, standard operativi e prassi coerenti con quanto dichiarato a livello formale.

Infine, la comunicazione e la funzione so-

stenibilità hanno il compito di garantire coerenza tra ciò che l'azienda fa e ciò che comunica all'esterno, evitando il rischio di messaggi disallineati o percepiti come puramente reputazionali.

L'elemento decisivo, in definitiva, è che il Codice di Condotta diventi un criterio guida nelle decisioni quotidiane. Come dicevo prima, che sia la bussola dell'azienda, capace di orientare comportamenti e scelte concrete, e non un documento isolato o meramente simbolico.

**Come opera quale strumento di risk management e di comunicazione verso i diversi stakeholders?**

Il Codice di Condotta opera innanzitutto come un importante strumento di risk management, perché consente all'azienda di prevenire, prima ancora che gestire, una vasta gamma di rischi. Definendo in modo chiaro i comportamenti attesi e quelli non accettabili, riduce la probabilità di condotte illecite o incoerenti con i valori dichiarati e con il quadro normativo di riferimento. In questo senso, il Codice aiuta a prevenire non solo controversie legali, ma anche crisi reputazionali. In caso di violazioni, il Codice fornisce inoltre una base oggettiva e documentata per intervenire in modo proporzionato e coerente, rafforzando la posizione dell'azienda e dimostrando che sono state adottate misure preventive adeguate. Questo aspetto è particolarmente rilevante anche dal punto di vista della responsabilità degli organi di governance, chiamati a dimostrare di aver esercitato un controllo diligente.

Parallelamente, il Codice di Condotta svolge una funzione fondamentale di comunicazione verso gli stakeholder. Chiarisce in modo trasparente cosa l'azienda si aspetta da chi opera al suo interno o per suo conto e, allo stesso tempo, cosa è disposta a garantire in termini di correttezza, affidabilità e responsabilità. Questo contribuisce a rafforzare la fiducia di clienti, partner commerciali, istituti finanziari e investitori. Non a caso, il Codice di Condotta è sempre più richiesto nell'ambito di gare, audit ESG e processi di due diligence, dove rappresenta un indicatore concreto del livello di maturità organizzativa dell'impresa. La sua credibilità, tuttavia, dipende dalla coerenza tra quanto dichiarato e quanto effettivamente praticato: solo quando il Codice trova riscontro nelle decisioni e nei comportamenti quotidiani diventa un vero asset reputazionale.

In sintesi, un Codice di Condotta ben costruito e correttamente applicato non è un costo né un vincolo burocratico, ma uno strumento di governo dell'impresa, capace di proteggere l'organizzazione, orientarne le scelte e comunicare all'esterno la qualità della sua governance e della sua cultura aziendale.

## Codice di Condotta, Sostenibilità, Aspetti Legali

**Il Codice di Condotta e il Bilancio di Sostenibilità: quale collegamento?**

Dal punto di vista giuridico, il Codice di Condotta rappresenta uno dei pilastri normativi interni su cui si fonda il Bilancio di Sostenibilità. In parole povere, quest'ultimo descrive cosa fa l'azienda e quali impatti genera; il Codice di Condotta invece chiarisce quali regole, principi e meccanismi decisionali guidano tali comportamenti. Nel contesto europeo, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) richiede alle imprese di dimostrare la coerenza tra politiche dichiarate, processi interni e risultati. Il Codice di Condotta diventa quindi una evidenza documentale che supporta le informazioni ESG rendicontate, in particolare su diritti umani e gestione della supply chain. Anche in Svizzera, pur in assenza di un obbligo generalizzato di rendicontazione ESG per tutte le imprese, il Codice contribuisce a dimostrare l'adozione di misure organizzative adeguate.

**Codice di Condotta e sfide ESG: aiuta a trasformare le buone intenzioni in realtà?**

Quando si parla di sfide ESG, il rischio principale è che restino concetti astratti o buone intenzioni difficili da applicare nella realtà aziendale. Il Codice di Condotta serve proprio a evitare questo problema: è lo strumento che trasforma i principi ESG in regole pratiche di comportamento, comprensibili e applicabili da chi lavora ogni giorno in azienda. Temi come il rispetto dei diritti umani, le condizioni di lavoro, l'attenzione all'ambiente o la gestione responsabile dei fornitori trovano nel Codice un punto di riferimento chiaro. In questo modo la sostenibilità smette di essere un tema "a parte" e diventa invece parte integrante delle decisioni operative, dalla scelta di un fornitore alla gestione di un progetto o di una relazione commerciale. In un contesto in cui le imprese sono sempre più chiamate a rispondere delle proprie scelte lungo tutta la filiera, il Codice di Condotta aiuta a dare coerenza all'approccio ESG e a rendere credibile l'impegno dell'azienda, sia verso l'interno sia verso l'esterno.

**Il Codice di Condotta è obbligatorio per le aziende in Svizzera?**

In Svizzera, il Codice di Condotta non è obbligatorio per legge in senso generale. Tuttavia, oggi rappresenta un valore aggiunto strategico per le aziende che operano in contesti competitivi e sotto crescente attenzione sui temi della sostenibilità. Per le imprese inserite in filiere internazionali o che collaborano con grandi gruppi europei, il Codice è uno strumento chiave per dimostrare l'esistenza di meccanismi interni di governance ed ESG. Inoltre, è probabile che nel

tempo il quadro normativo svizzero si allinei ulteriormente a quello europeo: dotarsi ora di un Codice di Condotta significa quindi giocare d'anticipo, evitando di rincorrere futuri obblighi di legge e rafforzando l'accesso ai mercati e alle partnership.

**Quali sono le principali implicazioni legali del Codice di Condotta?**

Dal punto di vista legale, il Codice di Condotta è un documento che produce effetti giuridici concreti. Una volta adottato, entra a far parte del sistema normativo interno dell'azienda e diventa un riferimento per valutare i comportamenti all'interno dell'organizzazione e, in molti casi, anche nei rapporti con fornitori e partner commerciali. Non si tratta quindi di una semplice dichiarazione di intenti, ma di uno strumento che contribuisce a definire diritti, doveri e aspettative giuridicamente rilevanti. Il Codice assume particolare importanza anche sul piano della governance, perché dimostra che l'azienda ha stabilito regole chiare e criteri condivisi per la gestione dei rischi e dei comportamenti. Nei rapporti di lavoro può essere utilizzato come parametro di condotta, mentre nei rapporti contrattuali può acquisire rilevanza quando viene richiamato espressamente negli accordi con terze parti. In questo senso, il Codice diventa parte integrante del quadro regolatorio in cui l'impresa opera, con conseguenze che vanno ben oltre il piano reputazionale. Proprio per questa sua rilevanza giuridica, il Codice di Condotta richiede attenzione sia nella fase di redazione sia nella sua collocazione all'interno dei processi aziendali, perché una volta adottato entra a pieno titolo nel perimetro delle responsabilità dell'organizzazione e dei suoi organi di gestione.

**Il Codice di Condotta tutela l'azienda o può diventare anche un rischio se non applicato correttamente?**

Qui la questione non è tanto se il Codice abbia valore legale, ma come viene utilizzato nella pratica. Un Codice di Condotta ben costruito e realmente applicato può rappresentare una forte tutela per l'azienda anche a livello legale, perché dimostra che sono state adottate misure preventive, proporzionate e coerenti per gestire i rischi, inclusi quelli ESG. Al contrario, un Codice puramente formale, non integrato nei processi aziendali o sistematicamente disatteso, può trasformarsi in un fattore di esposizione.

La distanza tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che fa concretamente può portare a contestazioni contrattuali, responsabilità civili, danni reputazionali e, sempre più spesso, accuse di *greenwashing* o *social washing*. Oltre ai grandi gruppi industriali, anche le PMI devono prepararsi a gestire in modo proattivo la sostenibilità lungo tutta la filiera.

Il Regolamento europeo contro il lavoro forzato, che entrerà in piena applicazione nel 2027, impone che qualsiasi prodotto immesso sul mercato UE non contenga materiali o componenti derivanti da lavoro forzato, anche solo parzialmente. Questo significa che, pur non essendo direttamente soggette a tutte le normative complesse oggi applicate alle grandi aziende, le PMI dovranno dimostrare di avere procedure di due diligence e, ad esempio, un Codice di Condotta operativo soprattutto quando operano come fornitori di aziende UE. Immaginiamo, ad esempio, una piccola azienda tessile cinese che fornisce capi a un gruppo europeo soggetto alla normativa sulla catena di fornitura. Pur non essendo obbligata oggi, l'azienda decide di adottare un Codice di Condotta chiaro e strumenti di monitoraggio dei fornitori, preparandosi in anticipo all'entrata in vigore del Regolamento europeo contro il lavoro forzato nel 2027. Durante un controllo interno, emerge che un piccolo produttore di filati all'estero non rispetta pienamente gli standard sociali previsti. Grazie al Codice e alle procedure di due diligence, l'azienda attiva immediatamente un piano di remediation: collabora con il fornitore per migliorare le condizioni di lavoro, definisce obiettivi chiari e misurabili, stabilisce tempistiche precise e monitora i progressi tramite audit periodici. Questo approccio consente alla PMI non solo di ridurre in modo concreto i rischi legali e reputazionali, ma anche di rafforzare la propria competitività sul mercato e di evitare eventuali blocchi doganali legati a prodotti non conformi alle future norme UE. I clienti e i grandi gruppi apprezzano la trasparenza e la capacità di gestire responsabilmente la filiera, aumentando fiducia e credibilità. Inoltre, l'azienda sviluppa internamente competenze preziose nella gestione dei rischi ESG, diventando un esempio virtuoso nel proprio settore. In sostanza, anche per le PMI, il Codice di Condotta non rappresenta un vincolo burocratico: diventa una leva strategica, un certificato di serietà e un vero strumento di crescita sostenibile, pronto a garantire conformità alla normativa europea e a generare valore reale e misurabile per tutti gli stakeholder.

### IMPRESSUM

NewsletterLavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.  
Editore: Boss Editore SA  
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco  
Hanno collaborato: Gaia Barcilòn, Simone Beraldi, Matteo Brunone  
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano  
tel. +41(0)91 600 93 03  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch