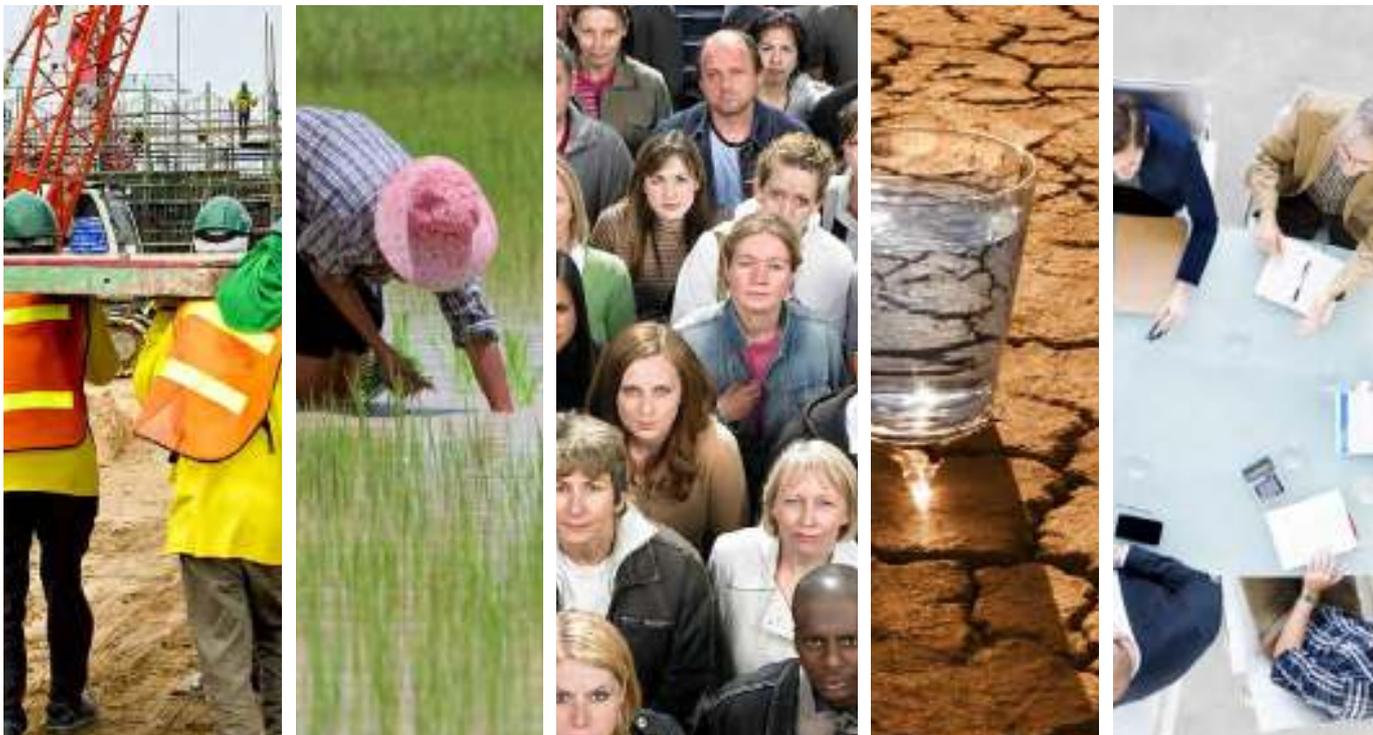


Dalla responsabilità sociale delle organizzazioni all'integrità degli individui

A cura di Ruggero Lensi - Direttore Relazioni esterne, sviluppo e innovazione



Il 15 giugno scorso si è svolto in UNI un convegno dal titolo "Lo sviluppo dell'integrità, oltre la legalità: Verso un codice etico della consulenza finanziaria", con la finalità di aprire una riflessione e un confronto sulle modalità di messa a punto di linee guida per lo sviluppo della cultura dell'integrità e della competenza etica degli operatori e delle organizzazioni, a partire dalle norme tecniche e dalle prassi di riferimento a disposizione, in un contesto generale di responsabilità e sostenibilità della società.

Il tema in UNI parte da lontano. Senz'altro vi è un punto fermo: la pubblicazione nel 2010 della norma internazionale UNI ISO 26000 che definisce una guida alla responsabilità sociale, il documento maestro per lo sviluppo valoriale delle organizzazioni, nel quale si conciliano sostenibilità ed etica nel modo di fare impresa. Su questi temi la comunità - imprenditori, lavoratori, consumatori, legislatori, ricercatori, certificatori - non è rimasta a guardare e, dopo aver esaminato la risposta delle organizzazioni all'implementazione della guida internazionale, ha sviluppato per l'Italia la prassi di riferimento UNI/PdR18, pubblicata la scorsa primavera. Il documento è pensato proprio per fornire strumenti utili a implementare una *governance* etica, a individuare le priorità materiali, a coinvolgere realmente gli stakeholder e a impostare un fattivo sistema di *accountability*.

Proprio il tema dell'etica, o meglio, della "integrità" degli individui è stato oggetto di studi e sperimentazioni nel mondo dei professionisti-ingegneri, studi che sono confluiti nella prassi di riferimento UNI/PdR21 di recente

pubblicazione che fornisce linee guida per lo sviluppo della cultura dell'integrità e del ragionamento etico dei professionisti, attraverso processi e strumenti per la progettazione e la gestione di un innovativo modello funzionale. Attraverso la condivisione di dilemmi etici, verosimili e quasi-vere situazioni in cui ci si può trovare nella quotidianità della vita professionale, si mettono a fattor comune le diverse soluzioni, tra la certezza del diritto e i condizionamenti morali della società, dalle quali conseguono gli impatti sulla propria persona, su chi ci sta vicino, sulla comunità di riferimento, sull'ambiente, sull'intera collettività, ecc. Così si sviluppa la consapevolezza etica.

Sulla responsabilità sociale delle organizzazioni e lo sviluppo dell'integrità etica degli individui la normazione fornisce per la prima volta degli strumenti volontari per la crescita dei valori, ovvero quella dimensione verso la quale l'OCSE suggerisce di concentrare l'attenzione, integrando l'ormai saturata dimensione basata sulle regole, nella volontà espressa di dare un contributo alla formula "– regole + valori". Con questi primi strumenti sviluppati insieme ad autorevoli soggetti economici e sociali, UNI propone una via che va oltre la tradizionale *compliance*, superando il consueto meccanismo di valutazione della conformità alle specifiche tecniche.

E quale settore, se non quello della finanza, può trovare maggiore giovamento da questi modelli etici? Sappiamo che le recenti vicende del mondo bancario hanno peggiorato la percezione dei cittadini verso gli intermediari e le istituzioni del settore finanziario, evidenziando la necessità

di un intervento che agisca sulle cause del crollo della fiducia. Per invertire la tendenza viene suggerita da più parti un'azione di autoriforma culturale del settore finanziario mediante un programma di sviluppo dell'integrità etica delle organizzazioni e degli operatori, in collaborazione con le autorità di controllo e la società civile.

E allora il cerchio si chiude: UNI ISO 26000 con la sua UNI/PdR 18 per le organizzazioni, e UNI/PdR 21 per gli individui, sono gli spunti per rafforzare il tema dell'etica nella norma internazionale UNI ISO 22222 sui servizi erogati dai consulenti e pianificatori finanziari. Un gruppo di lavoro UNI sta proprio declinando il modello di costruzione del codice etico per la finanza a vantaggio dell'approccio valoriale, in un settore eccessivamente regolamentato.

Questo dossier racconta tutto questo, con alcune testimonianze di chi ha fornito la propria competenza ed esperienza, con passione e dedizione, affinché le soluzioni proposte possano essere conosciute, comprese, sperimentate e validate da tutte le donne e tutti gli uomini. Ringraziamo tali testimoni, così come tutti coloro che hanno contribuito sui vari tavoli UNI, nell'esercizio del confronto di idee e soluzioni, all'elaborazione delle norme e delle prassi di riferimento citate nel testo. Siamo solo all'inizio di un percorso innovativo che permetterà alle organizzazioni socialmente responsabili di sviluppare la cultura dell'integrità dei propri individui, e agli individui culturalmente integri di sviluppare la responsabilità sociale delle proprie organizzazioni.

Normazione, fiducia ed etica

"La gran parte del nostro sistema bancario ha affrontato la crisi con coraggio e trasparenza, ma in non pochi casi agli effetti di una recessione lunga e profonda, si sono sommati quelli di comportamenti imprudenti e a volte fraudolenti da parte di amministratori e dirigenti (...). Le banche poste in risoluzione rappresentano complessivamente l'uno per cento delle attività del sistema; le ripercussioni del loro dissesto confermano come la perdita di fiducia da parte del pubblico possa propagarsi velocemente e rischiare di generare effetti sistemici di natura persistente".

È un passaggio del capitolo "Banche e Vigilanza: gli ultimi difficili anni" tratto dalle Considerazioni del Governatore Visco del 31 maggio 2016. I fatti a cui ha fatto riferimento il Governatore trovano nella cronaca di questi ultimi anni richiami ancora più espliciti. Una conferma che la perdita di fiducia da parte del pubblico non è un problema di oggi, né dei quattro intermediari per cui l'intervento ha preservato la continuità operativa.

Il problema, come ha rilevato il Segretario Generale della FABI Giuseppe Milazzo è molto più ampio come risulta dal rapporto *Media Tenor International* che registra una reputazione delle Banche inferiore a quello delle industrie del tabacco.

È da tempo che il rapporto tra economia, società, imprenditori, cittadini e il sistema bancario è incrinato. È come se, dimenticando origini e funzioni di un servizio quasi confidenziale alle imprese e alle persone, in questi ultimi anni, la banca abbia pensato solo per se. L'aumento dei ricorsi all'Arbitro Bancario e Finanziario che nel 2014 ha presentato un aumento del 43% rispetto all'anno precedente interessando ben 11.000 situazioni, ne è la conferma. E in questo

è lodevole l'iniziativa della Banca d'Italia che ha previsto entro il 2016 la creazione di 4 nuovi Collegi Arbitrali che si affiancheranno sul territorio a quelli di Milano, Napoli, Roma.

Ma un Paese che basa la speranza di ripresa sulla possibilità di rimettere in moto l'ascensore sociale (produttività, efficienza, legalità, benessere diffuso), il rapporto tra sistema bancario ed economia, società, imprenditori, cittadini, per la natura stessa del denaro quale bene d'interesse comune, non può essere affrontato solo nell'ottica degli strumenti per la risoluzione delle controversie. Per questo, in una materia fondamentale, ma sempre più complessa ed esoterica, come quella finanziaria, è indispensabile potere e sapere ricostruire il rapporto di fiducia per riattivare il processo di consulenza e affidabilità che, nella nostra storia e nella nostra cultura, per gli investimenti delle imprese e la tutela del risparmio delle famiglie ha rappresentato un elemento centrale per la ponderazione del rischio alla base del successo nel lavoro e per la salvaguardia delle disponibilità patrimoniali.

Senza fiducia e serenità, è difficile pensare che uno strumento, dopo essere stato fermamente invocato, possa essere efficacemente utilizzato. E l'efficacia non è solo un aspetto tecnico, ma in questo e non solo in questo, un aspetto di alto contenuto psicologico e morale. A ciò penso si riferisse il governatore Visco quando ha affermato che "le banche non si aprono e chiudono come un supermercato, se falliscono c'è il rischio dell'effetto contagio". Una condizione che conferma l'implicita funzione d'intesse pubblico del servizio bancario. La recente celebrazione dei 70 anni della Repubblica è stata una occasione per ricordare come grazie ai principi, ai valori, alle idee e agli interessi comuni sanciti nella nostra Costituzione, sia stato possibile garantire decenni di crescita e benessere diffuso. Una festa, quello dello scorso 2 giugno, ha detto il

Presidente Mattarella, che "celebra la libertà di scelta" con la partecipazione di tutti e che trova nelle parole di Piero Calamandrei, uno dei Padri Costituenti, un senso che non dobbiamo mai dimenticare:

"Noi siamo qui riuniti per debellare il dolore e per ridurre la maggior quantità possibile di infelicità. In questo senso la Costituzione, come la Democrazia è un paradosso perché chiede a tutti le virtù di pochi".

Parole alte, sublimi, che non dobbiamo avere la presunzione di recitare, ma l'umiltà, la modestia di ricordare. Una osservazione che vale soprattutto oggi, in un momento in cui ogni risposta è difficile, in cui tutti sembrano chiudersi in atteggiamenti difensivi, protettivi, come se, in un mondo che non ha più confini, fosse possibile vivere entro muri di esclusione ed emarginazione.

C'è e regna confusione, reticenza ad osservare una realtà che sembra fuori controllo e in cui la speculazione, la prevaricazione di chi ha potere e risorse sembra essere il valore imprescindibile che domina e governa sulla nostra vita, rendendo insignificante la democrazia. Per questo sempre più conta la cultura, la conoscenza dei pensieri e delle idee dei grandi del passato che ci insegnano come *"la vita delle città non scaturisce dalla spinta affermativa di interessi particolari, ma dal concerto delle loro differenze"* (Aristotele).

Dobbiamo recuperare produttività, contrastare l'illegalità, eliminare gli sprechi, gli abusi per rigenerare risorse e contrastare le ingiustizie, le prevaricazioni di chi è forte e, come dicono gli indici crescenti di disuguaglianza, in un processo di bulimia accumulativa sembra non averne mai abbastanza. Economisti, sociologi, politici vagano nell'incertezza e nell'indeterminatezza. Dopo non aver previsto la crisi, nessuno ancora sa quale possa essere la via d'uscita. Tutti però, congiungendo aspetti economici con aspetti sociali, convengono che non vi può essere crescita senza una robusta ripresa dell'occupazione.

Ma, presi nella morsa dell'efficientamento organizzativo, dell'automatismo della robotica, e della redditività del capitale investito, nessuno sa come fare. Un aspetto che si legge anche nelle considerazioni del Governatore Visco che parla di necessità inderogabile di ripresa della occupazione e di riduzione dell'organico delle banche.

Tornare a crescere deve voler dire un innalzamento del benessere per tutti, salari più alti, migliori posti di lavoro, aziende più dinamiche e moderne, opportunità di lavoro per i giovani. Tornare a crescere vuol dire ribadire il primato della persona, vuol dire consolidare, non recedere, dai valori della democrazia, della libertà, dell'uguaglianza. Valori che si possono sintetizzare nei principi della partecipazione, della consapevolezza, dell'equità, della solidarietà. Aspetti non più confinati nelle menti e nei pensieri dei Padri Costituenti, ma sempre più patrimonio della cultura comune dei popoli occidentali.

Non diverse sono in questo le sollecitazioni del Fondo Sovrano Norvegese, il più grande fondo sovrano del mondo che, allertato dai suoi azionisti - *i pensionati norvegesi* - ha dichiarato di voler citare in giudizio una casa automobilistica per la perdita di valore causata dalla vicenda delle emissioni truccate, ha promosso principi di trasparenza e *governance* nelle oltre 9000 società partecipate, ha contestato casi di corruzione finalizzate al





business, ha eccepito sulle alte remunerazioni degli amministratori e dei manager. Aspetto questo ultimo che trova riscontro nel referendum svizzero dello scorso anno e nella presa di posizione del Governo Francese sulla sproporzione delle retribuzioni dei vertici aziendali rispetto alle retribuzioni medie delle società partecipate. Elementi tutti che caratterizzano il modello di *governance* di questo ultimo periodo di crisi. Un modello che ha aumentato le disuguaglianze e che non trova riscontro nel periodo di pace, crescita, sviluppo e partecipazione diffusa che tutti vorremmo replicare. Ricostruire la partecipazione, sviluppare la consapevolezza, garantire l'equità forse è la soluzione ai problemi che oggi vedono economisti, sociologi, politici annasparsi a tentoni al buio delle idee nella ricerca di "soluzioni non soluzioni".

Il sistema del credito in questo è centrale. Gli anni della crisi insegnano che non si può operare rivolti solo a se stessi. Ciò che vale per la politica, deve valere anche per l'economia. Non si può vivere e sperare di proliferare entro muri di emarginazione e prevaricazione.

Le recenti vicende richiamate dal Governatore Visco ci insegnano che è sempre più difficile recuperare fiducia, rinsaldare il ruolo del sistema bancario nella sua imprescindibile essenzialità di strumento di servizio all'economia e alla società, basandosi su un modello di regole autoreferenziali. Si corre il rischio di mettere a repentaglio la stessa credibilità delle Istituzioni a cui è affidato il coordinamento, il monitoraggio e la vigilanza dei comportamenti.

Lo insegna il Regolamento UE n. 1025/2012 che regola l'attività della Normazione Tecnica Consensuale Europea e, per questo, nell'elaborazione delle Norme, prevede il coinvolgimento dei così detti "soggetti deboli": PMI, consumatori, sindacati, terzo settore. Lo ha compreso l'Industria che, per recuperare credibilità e contrastare la cultura antindustriale ("si deve passare da imprese patriarcali

a imprese istituzionali" ha detto il Presidente di Confindustria) vuole essere sempre più aperta ai bisogni diretti (performance dei prodotti) e indiretti (tutela delle persone e dell'ambiente) degli utenti consumatori. Lo indicano i principi della responsabilità sociale a cui la normazione tecnica ha dedicato attenzione a livello internazionale con la UNI ISO 26000 e a livello nazionale con la UNI PdR 18:2016. Il sistema bancario, per la sua delicata e imprescindibile funzione di sostegno e supporto del lavoro e del risparmio, per la delicatezza della dualità della sua operatività bilanciata tra sostegno alla creazione di ricchezza economica e sociale diffusa e remunerazione della propria attività, deve sempre operare con attenzione alla partecipazione, alla consapevolezza e all'equità. Anche per questo, penso, il Governatore Visco ha ricordato che *"a fronte di un fallimento del mercato un intervento pubblico può evitare una distruzione di ricchezza"*, per cui *"Non vi è motivo per considerare come impropri aiuti di Stato che contribuiscono a correggere fallimenti del mercato senza ledere la concorrenza"*.

Una riflessione che rafforza la necessità per cui, chi gestisce, nella fiducia e nell'interesse di tutti un bene comune, oltre agli elementi del prodotto e del profitto, affronti anche la dimensione dello stile che conferisce valore morale all'insieme della propria attività, profitto compreso.

Questa è, secondo molti, la nuova modernità in cui economia, politica e diritto, nella loro autonomia, condividano e operino secondo un'etica comune. Una ragione in più per sviluppare strumenti volontari, democratici, trasparenti e condivisi per consentire, là dove non è necessario od opportuno l'intervento del Legislatore, un confronto ampio di una pluralità di protagonisti, con una partecipazione aperta alla ricerca di una soluzione, di un concerto che risponda con equilibrio ai diversi interessi rappresentati.

La Normazione è un'espressione del diritto mite

per costruire comunità dialoganti nelle quali condividere equilibrio, equità, semplicità e sobrietà nelle scelte economiche e nei processi sociali. Un modo per dare un ruolo attivo alle persone, per ridare senso alla vita di relazione, per riavvicinare gli attori della società tra di loro, per superare disaffezione e diffidenza, per costruire un clima di fiducia. La Normazione è uno strumento in cui l'uguaglianza e la parità delle parti in gioco non è solo un valore morale, ma anche un interesse, perché nessuna azione può essere nel medio lungo termine profittevole, se non si basa sull'armonia sociale.

La Normazione è uno strumento della comunità, dipende da noi, dalla nostra libertà di scelta, dal modo con cui ognuno di noi esercita il potere che ha fare in modo che sia uno strumento utile, per comporre lo spartito, la sceneggiatura, la rima della nostra vita, dare una risposta al miglioramento della produttività, all'eliminazione degli sprechi, alla semplificazione degli adempimenti, alla comprensione dei contenuti, al contenimento delle prevaricazioni, alla regolazione di un sistema meritocratico, all'affermazione e divulgazione dei valori morali per cui l'ascensore sociale riprenda ad andare verso l'alto.

Siamo cittadini Europei. Il Governatore Visco ha chiuso la sue considerazioni ricordando Alfredo Spinelli e il Manifesto di Ventotene. Con orgoglio di Italiano Europeo mi piace ricordare che *"serve un'unione che spezzi decisamente le autarchie economiche, un'unione che riparta dai valori fondamentali del progetto europeo: pace, libertà, uguaglianza, promozione del benessere"*.

Nella nostra libertà di scelta, nell'esercizio del potere che abbiamo, sta a noi decidere strumenti e contenuti. La Normazione come sempre è al nostro servizio.

Piero Torretta
Presidente UNI

La prassi di riferimento UNI/PdR 18 per implementare al meglio la responsabilità sociale

Fare responsabilità sociale applicando la linea guida UNI ISO 26000, si ma come?

Per rispondere a questa domanda e alle esigenze delle diverse organizzazioni che dalla pubblicazione della norma ISO si sono impegnate nella sua effettiva applicazione, un Tavolo costituito da UNI in collaborazione con Fondazione Sodalitas, ha messo a punto la nuova Prassi di Riferimento UNI/PdR 18:2016 *Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000*. Ai lavori hanno partecipato esperti provenienti da INAIL, dalla Commissione tecnica UNI che tratta il tema della responsabilità sociale e da alcuni organismi di certificazione - Bureau Veritas, Certiquality, DNV e SGS.

Il progetto parte da lontano quando nel 2013 UNI e Fondazione Sodalitas realizzarono una ricerca sull'applicazione in concreto della UNI ISO 26000. A poco più di tre anni dalla pubblicazione della norma e in vista della sua prima revisione ufficiale da parte dell'ISO, un campione di aziende e organizzazioni furono interpellate circa l'applicazione e applicabilità della linea guida. I risultati, presentati all'inizio del 2014, fornirono gli elementi per approfondire le criticità riscontrate nell'applicazione da parte di diverse tipologie di organizzazioni e le loro aspettative, evidenziando una forte necessità di fornire strumenti e modalità operative concrete a supporto dell'approccio olistico alla responsabilità sociale proposto dalla UNI ISO 26000.

Tre gli ambiti di riflessione che dai risultati della ricerca vennero più di altri evidenziati come

particolarmente difficili da interpretare e da mettere efficacemente in pratica:

- *materiality*, ovvero il mettere a fuoco, nell'ambito dei temi fondamentali della UNI ISO 26000 gli aspetti specifici significativi per l'organizzazione e i propri stakeholder e su questi aspetti implementare piani d'azione e obiettivi di miglioramento;
- *stakeholder engagement*, ovvero l'inclusione degli *stakeholder*, sia interni che esterni all'organizzazione, nel processo di definizione delle strategie e degli obiettivi in materia di responsabilità sociale;
- *accountability*, ovvero il rendere conto ai diversi stakeholder delle proprie attività e performance di responsabilità sociale, in modo completo e trasparente.

Da questi tre elementi si è partiti appunto per la redazione della Prassi di Riferimento pubblicata alla fine del mese di aprile di quest'anno.

La UNI/PdR 18 è stata dunque pensata per fornire una serie di elementi a supporto dell'applicazione della UNI ISO 26000 proprio prestando particolare attenzione agli aspetti della materialità (*materiality*), della responsabilità di rendere conto (*accountability*) e del coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement*). Facendo propri tutti i presupposti della UNI ISO 26000 a partire dai sette temi fondamentali e dai principi fondamentali che ne costituiscono l'ossatura principale, il documento delinea e propone delle soluzioni operative applicabili da parte di varie tipologie di organizzazioni e introduce alcuni esempi pratici relativi alle fasi di applicazione di una *governance* della responsabilità sociale, cercando di mettere in evidenza l'importanza

fondamentale di un approccio olistico e di interdipendenza tra i diversi temi che la norma internazionale propone quale condizione indispensabile all'applicazione della responsabilità sociale.

Proprio alla *governance* viene dedicata particolare attenzione, essendo questo elemento, probabilmente più di tutti gli altri, di cruciale importanza in quanto strumento di guida, di indirizzo, che permette di intraprendere le azioni necessarie utili ad affrontare gli altri temi della responsabilità sociale e i relativi aspetti specifici, ed essa stessa tema fondamentale della responsabilità sociale così come concepita nella UNI ISO 26000.

Si parte dall'idea che la messa in pratica della responsabilità sociale, l'integrazione di azioni e attività che vanno in tale direzione, sia un percorso e proprio per questo il documento è stato "costruito" tracciando una sorta di mappa ideale che conduca in modo modulare e progressivo ad un approccio maturo e consapevole alla responsabilità sociale. Primo passaggio imprescindibile, senza il quale non sarebbe nemmeno possibile pensare di avviare un percorso di responsabilità sociale, è il coinvolgimento dell'alta direzione - i vertici dell'organizzazione - a cui segue un processo di analisi del contesto che, per poter essere davvero efficace, deve tenere conto della necessità di un approccio olistico, sistematico e integrato alla responsabilità sociale: la responsabilità non è una questione di pochi, è un approccio culturale che per essere davvero vincente ed efficace, deve permeare tutta l'organizzazione. Affinché i principi e le logiche della responsabilità sociale siano davvero interiorizzate e fatti propri dall'intera organizzazione, tutti i soggetti e le funzioni che in essa operano devono essere coinvolti e resi partecipi, perché solo attraverso la cultura della responsabilità sociale sarà possibile ottenere dei veri risultati nel medio e lungo termine. La responsabilità sociale è in primo luogo una questione di cultura e la Prassi di Riferimento propone dei modelli e degli esempi pratici proprio per rendere tangibili le azioni e le attività che possono essere attuate per sensibilizzare, formare e coinvolgere le diverse funzioni che operano all'interno di un'organizzazione.

Da tutto ciò derivano i successivi passaggi obbligati che, attraverso il coinvolgimento delle diverse funzioni presenti nell'organizzazione, passano per l'analisi del rischio, la sensibilizzazione e formazione del personale, attraverso una serie di approcci progettuali che permettano anche una formazione etica e l'elaborazione di un codice etico, basato sulla redazione di dilemmi etici frutto della pratica quotidiana, senza tralasciare l'importante passaggio relativo ad una puntuale riflessione sull'area di influenza e sulle ricadute dirette e indirette delle attività svolte dall'organizzazione.

Da questa riflessione iniziale, si giunge quindi ad una più ponderata e approfondita analisi della cosiddetta materialità. Quali sono gli aspetti che hanno un impatto più diretto sulle attività dell'organizzazione? Cosa è pertinente in termini di responsabilità sociale rispetto al contesto in cui opera l'organizzazione e in che termini quanto è stato individuato è da considerare significativo tenendo conto del punto di vista dei portatori di interesse? In estrema sintesi, l'analisi di materialità aiuta quindi ad identificare - nell'ambito di tutti i temi fondamentali considerati nella UNI ISO 26000

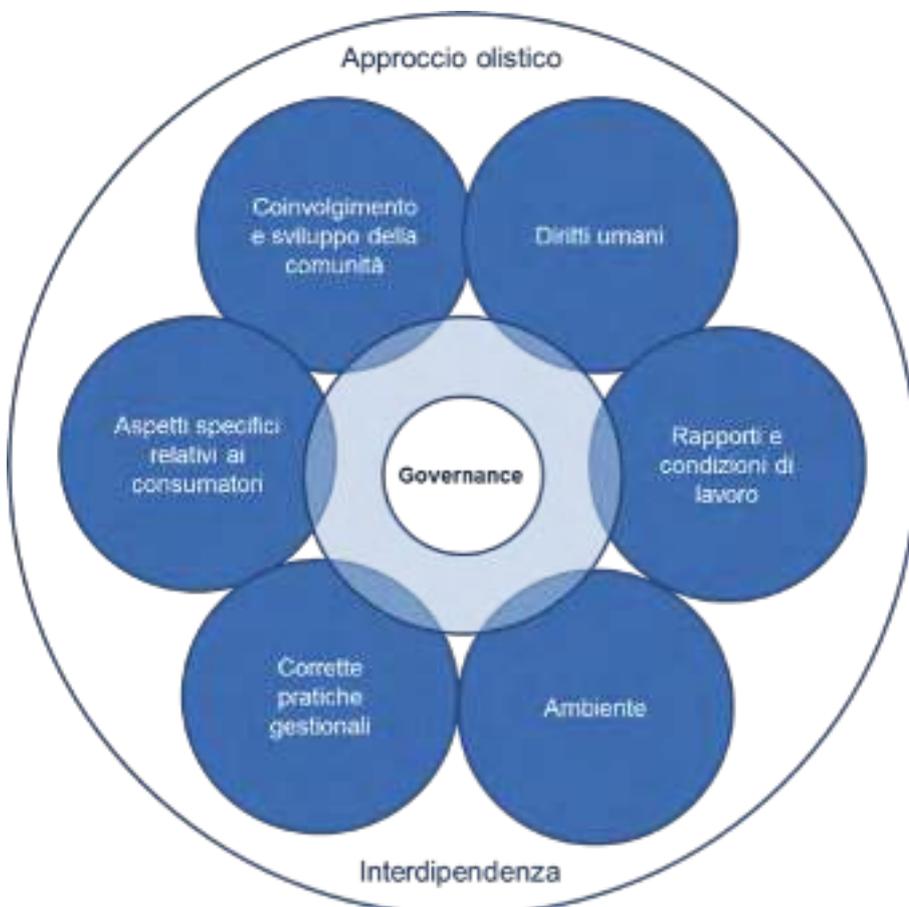


Figura 1 - Approccio olistico della UNI ISO 26000

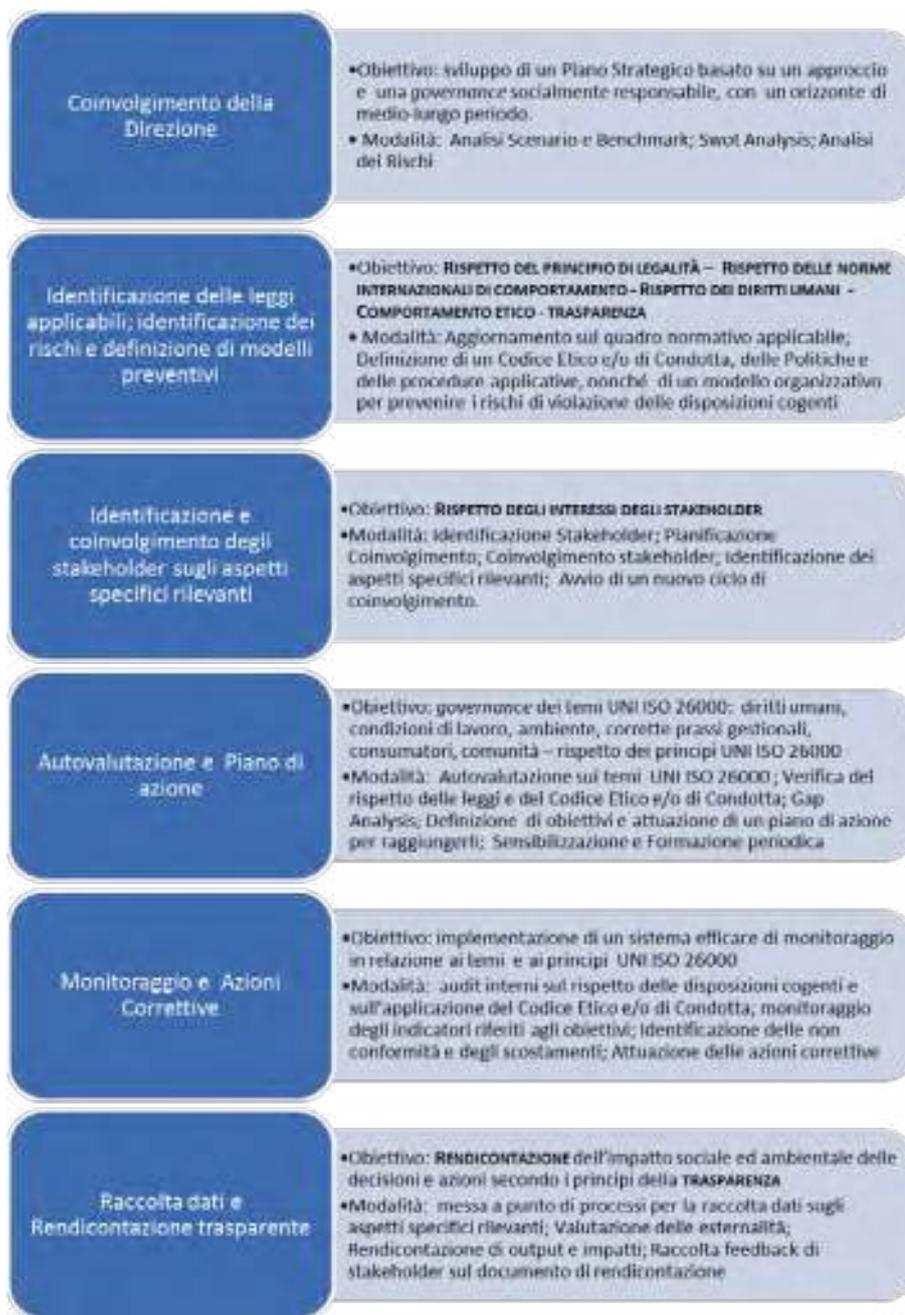


Figura 2 - Schema sintetico degli indirizzi applicativi della UNI ISO 26000 in un'organizzazione

- quali siano gli aspetti specifici su cui l'organizzazione deve concentrare la propria azione, in quanto è in relazione a questi aspetti che l'organizzazione esercita un impatto sui propri portatori di interesse ed è "osservata" dagli stessi.

Un ulteriore passo verso la responsabilità sociale di un'organizzazione deve essere fatto attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* - interni ed esterni - che implica da un lato l'identificazione stessa dei portatori di interesse, dall'altro l'individuazione, la programmazione e la realizzazione delle attività di coinvolgimento, l'individuazione degli aspetti specifici pertinenti e infine la misurazione dell'intero processo a convalida di quanto intrapreso e di quanto resta da realizzare in un momento successivo. Coinvolgere gli *stakeholder* significa avviare un percorso e rappresenta un impegno strategico che può sintetizzarsi in tre fasi fondamentali: identificazione degli stakeholder, dei temi e aspetti specifici oggetto del confronto; programmazione e realizzazione del coinvolgimento; misurazione del processo di coinvolgimento in un'ottica di miglioramento dello stesso.

Gli ultimi passaggi ritenuti cruciali nell'adozione di pratiche di responsabilità sociale sono l'autovalutazione

PERTINENZA E SIGNIFICATIVITÀ

Secondo la UNI ISO 26000 un'organizzazione dovrebbe esaminare tutti i temi fondamentali per poter essere poi in grado di identificare quali siano gli aspetti specifici pertinenti. A tal fine è necessario il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni. Una volta individuati gli aspetti specifici pertinenti, è necessario che l'organizzazione sviluppi dei criteri in base ai quali poter decidere quali aspetti hanno maggior significatività e sono importanti. Gli aspetti specifici che in genere sono ritenuti significativi sono: il mancato rispetto della legge, le discrepanze rispetto alle norme internazionali di comportamento, le potenziali violazioni dei diritti umani, le attività che mettono a repentaglio la vita o la salute, le attività che potrebbero influire gravemente sull'ambiente.



e l'analisi dello scostamento, che dovrebbero sfociare nel piano d'azione e fase di attuazione, tramite cui individuare le azioni concretamente realizzabili in materia di responsabilità sociale, tenendo conto degli impatti di tali azioni, le risorse necessarie e le tempistiche, e infine una serie di verifiche in itinere per verificare che le attività stiano seguendo il percorso desiderato.

A quest'ultima fase fa quindi seguito l'individuazione dei relativi indicatori che permetteranno il monitoraggio e la misurazione di quanto messo in atto, anche al fine di procedere con le attività di *accountability*, che per la UNI ISO 26000 è il primo tra i principi della responsabilità sociale, consistente nella responsabilità di un'organizzazione di rendere conto dei propri impatti sulla società, sull'ambiente e sull'economia.

La UNI/PdR 18 si prefigge di essere uno strumento pratico, nel quale sono proposti anche strumenti operativi, quali la checklist di autovalutazione sui temi e gli aspetti specifici pertinenti, e la *checklist* di autovalutazione sulla *governance*. Quest'ultima lista di riscontro può essere anche utilizzata ai fini del rilascio di una dichiarazione di parte prima, seconda o terza. Nella Prassi di riferimento potranno trovare interessanti spunti sia organizzazioni che non hanno ancora sviluppato la dimensione della responsabilità sociale in modo strutturato e che si sentono motivate a farlo ma mancano delle competenze metodologiche necessarie, che le organizzazioni che hanno già intrapreso questo percorso, le quali troveranno nel documento indicazioni utili per affrontare efficacemente aspetti specifici e superare criticità presenti in realtà complesse.

Elena Mocchio
Responsabile Ufficio Sviluppo Progetti UNI

CODICI DI CONDOTTA E CODICI ETICI: FACCIAMO UN PO' D'ORDINE

In una prospettiva organizzativa il termine "integrità" è stato preferito dall'OCSE al termine "etica", in quanto associato a "stili moderni di gestione dell'integrità che combina l'approccio basato sulle regole con l'approccio basato sui valori". Date queste premesse, lo sviluppo della cultura dell'integrità richiede due temi essenziali:

1. l'identificazione dei valori e delle norme da applicare nella pratica quotidiana;
2. il modello che consente l'implementazione e la gestione dell'integrità.

In relazione a tali temi si riscontrano diverse problematiche interpretative, sia nella definizione stessa dell'integrità sia nella metodologia d'implementazione e di gestione all'interno di un sistema che integri l'approccio basato sulle regole (modello generalmente prevalente) con l'approccio basato sui valori (modello che non viene generalmente sviluppato e implementato in maniera adeguata).

Le definizioni che possono consentire la distinzione tra codici di condotta e codici etici (sotto il profilo funzionale, di contenuto e di modalità applicative) possono essere quelle di seguito riportate.

1. Il Codice di Condotta (o Deontologico) è uno strumento tipico di un approccio basato su regole per la gestione dell'integrità ed è finalizzato a prevenire comportamenti inappropriati. È uno strumento esplicito, sistematico e costrittivo, che riporta l'insieme dei principi, delle regole e dei comportamenti da osservare in situazioni definite, definendo tendenzialmente ciò che non si deve fare, che vanno semplicemente applicati al fine di perseguire i fini "giusti" con "giusti mezzi" nei diversi livelli di responsabilità nei quali si opera. In altre parole, descrive, in maniera specifica e quanto meno ambigua possibile, il comportamento che ci si aspetta dagli individui, stabilendo procedure rigorose per far rispettare il codice stesso mediante un controllo sistematico e rigoroso ed un sistema sanzionatorio per coloro che infrangono le regole.
2. Il Codice Etico è uno strumento tipico di un approccio basato sui valori piuttosto che su specifiche linee guida per il comportamento, puntando fiduciosamente nella capacità autonoma di ragionamento morale dell'individuo, supportandolo, ad esempio mediante *training* e *coaching*, nell'applicazione dei valori nelle situazioni quotidiane di vita reale. È dunque uno strumento che indica principi e valori fornendo una guida nel caso in cui nessuna regola specifica è definita o in cui le situazioni sono poco chiare. Per questi motivi la forma tenderà a essere più generale, essere espresso in termini di "si dovrebbe" o "si potrebbe" (e non "si deve") al fine di fornire una guida generale nei casi nei quali il Codice di Condotta, al quale è collegato, non contempla specificatamente la situazione o sia ambiguo o poco chiaro.

Il Codice Etico ha dunque una funzione essenziale di guida ed orientamento. Tuttavia al fine di evitare che sia semplicemente un elenco di principi e valori, enunciati con dichiarazioni vaghe, è necessario proporli nella maniera più concreta possibile, illustrandoli facendo riferimento a situazioni realistiche ed emblematiche. Inoltre, al fine di supportare il processo di sviluppo del ragionamento morale, dovrebbe essere strutturato sulla base di dilemmi etici, sviluppati su temi non ovvi ma rilevanti, ossia per i quali è necessaria una guida. Ancora, il Codice Etico dovrebbe essere concepito come un vero e proprio "portale", ossia un luogo di riferimento per tutte le domande e le questioni relative all'integrità.

Per questi motivi la definizione funzionale del Codice Etico si può ulteriormente meglio specificare come uno strumento articolato in un insieme di principi collegati a "dilemmi etici" che possono insorgere in situazioni d'incertezza nelle quali occorre operare delle scelte e, oltre a stabilire cosa è giusto fare, è importante individuare le motivazioni alla base della decisione. In altre parole, rappresenta una "meta-regola", ossia una regola generale valida per situazioni diverse, che guida l'interpretazione di tutte le altre regole e principi in quanto è uno strumento di sviluppo del ragionamento morale per l'applicazione dei valori nelle situazioni di vita quotidiana. L'oggetto evidente del contenuto è rappresentato dai "valori" e dai "dilemmi etici".

Questa impostazione del Codice Etico trova riscontro nella prassi di riferimento UNI/PdR 18 che fornisce indirizzi applicativi alla norma UNI ISO 26000 sulla responsabilità sociale e secondo la quale il coinvolgimento dell'alta direzione di un'organizzazione si manifesta nei valori e principi contenuti nei documenti fondamentali di riferimento per un'organizzazione, quali il Codice di Condotta, il Codice Etico e le Politiche Aziendali.

In definitiva, l'approccio basato sui valori è incentrato sul controllo interno dell'individuo circa i propri comportamenti e dunque è orientato a stimolare la comprensione e l'applicazione di valori nella pratica quotidiana avendo la finalità di accrescere le capacità degli individui nel prendere decisioni etiche mediante lo sviluppo della competenza etica che consiste nell'acquisizione di abilità organizzate in una tassonomia che comprende la consapevolezza morale, il giudizio morale, l'intento morale ed il comportamento morale, nonché la gestione e la neutralizzazione dei meccanismi di disimpegno morale. Il concetto chiave di tale approccio è "il libero ed intimo convincimento interiore basato sulla comprensione e condivisione dei valori".

L'approccio basato sulle regole è invece incentrato sull'utilizzo di controlli esterni sul comportamento degli individui effettuato mediante regole e procedure, formali e dettagliate, che hanno la funzione di prevenire e ridurre le violazioni dell'integrità mediante la mappatura dei rischi e l'implementazione di adeguate contromisure che motivano gli individui essenzialmente sull'evitamento di incorrere nella punizione conseguente alla violazione delle stesse regole e procedure. Il concetto chiave di tale approccio è la *compliance*.



Lo sviluppo dell'integrità dei professionisti: dalla teoria alla pratica

Gli Ordini Provinciali degli Ingegneri sono organismi di diritto pubblico, emanazione del Ministero della Giustizia, e hanno come scopo la tutela del titolo della professione di ingegnere ai sensi di legge. Una delle attività principali degli Ordini è quella di promuovere attività formative e informative a favore dei propri iscritti nell'ambito della cultura professionale, tecnica e anche deontologica. Infatti tutelare la professione dell'ingegnere significa curare l'interesse della collettività, che deve poter contare su ingegneri non solo competenti e preparati nel campo tecnico-scientifico, ma anche onesti, corretti e leali. Gli Ordini vigilano quindi sul comportamento dei loro iscritti, che sono tenuti a rispettare il Codice Deontologico degli Ingegneri. In caso di violazione, sono previste sanzioni di diversa importanza a seconda della gravità dell'infrazione, fino ad arrivare alla sospensione e addirittura alla radiazione dall'Albo.

L'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano promuove la formazione e l'informazione dei suoi iscritti principalmente grazie all'attività di numerose commissioni interne, costituite da professionisti che mettono a disposizione il loro tempo e le loro conoscenze per approfondire temi riguardanti i molteplici campi dell'ingegneria. Fra queste commissioni non poteva mancare, ovviamente, quella per l'etica professionale. Fino al 2014 il suo compito principale è stato quello di occuparsi della deontologia, ossia delle norme di comportamento degli iscritti. Le venivano affidate le denunce di violazioni deontologiche per un esame preventivo e una preliminare fase istruttoria in vista del passaggio in Consiglio, organo deputato alla decisione. Ma questa attività è cessata con l'entrata in funzione dei Consigli di Disciplina, organi autonomi introdotti dalla Riforma delle professioni per la gestione dei casi di violazione deontologica.

Contemporaneamente, sempre nel 2014, si è anche concluso l'iter per l'aggiornamento del Codice Deontologico, per il quale la commissione etica aveva attivamente lavorato. I componenti della commissione si sono quindi trovati nella necessità di riconsiderare l'oggetto della loro attività allo scopo di poter continuare a fornire un utile contributo



agli iscritti all'Ordine. L'argomento è stato affrontato in diverse riunioni e si è arrivati alla conclusione che si deve andare oltre la deontologia, per occuparsi di *etica*. L'idea di base è quella che nessun Codice Deontologico potrà mai prevedere tutte le casistiche di problematiche etiche che un ingegnere può dover affrontare nel corso della sua vita professionale. E comunque le scelte di carattere etico non possono essere imposte da regole esterne, ma devono essere prese, in coscienza, sulla base dei principi e dei valori in cui ciascuno di noi crede. Si deve quindi far leva sulla persona, portandola a mettere in atto comportamenti eticamente corretti per sua libera scelta.

Ottimi propositi, ma la commissione non aveva idea di come dar loro concretezza. Ed è stato proprio in questo particolare momento, grazie a una fortunata coincidenza di rinnovata collaborazione tra UNI e l'Ordine di Milano, che è nato un nuovo stimolante progetto: la creazione di un Codice Etico secondo modalità innovative, cioè un codice "bottom up", che promuova lo sviluppo del ragionamento etico partendo dall'esame di situazioni reali. Un'occasione perfetta!

A partire dalla primavera del 2015, per oltre un anno, la Commissione "Etica" ha lavorato sotto la guida del dott. Gaetano Megale (psicologo, membro Commissione UNI "Servizi") e dell'ing. Ruggero Lensi (Direttore Relazioni esterne, sviluppo e innovazione di UNI) per svolgere un ragionamento applicativo che approfondisce il concetto di *consapevolezza etica* e si basa sui *dilemmi etici*, quali situazioni reali alle quali si associano soluzioni differenti a seconda del bagaglio valoriale di ciascun professionista. Ciascuno di noi possiede una sua competenza etica, costruita negli anni grazie all'educazione ricevuta e alle esperienze vissute, tant'è che, di fronte alla stessa situazione, i comportamenti delle persone possono essere molto diversi. La competenza etica ha differenti gradi di evoluzione, ed è quindi possibile migliorarla grazie al lavoro che la singola persona fa su se stessa, andando ad approfondire i temi etici. Lo scopo del Codice Etico costruito con UNI, che si basa sulla UNI/PdR 18 di implementazione della UNI ISO 26000 sulla responsabilità sociale, è proprio quello di favorire questa operazione per i professionisti ingegneri.

Il primo passo è stato quello di scegliere una teoria etica di riferimento che consentisse di dare una spiegazione, anche neurofisiologica, al fenomeno dell'evoluzione della competenza etica. La teoria di Kohlberg si presta perfettamente al caso perché:

- è coerente con la condizione umana;
- è basata su evidenze sperimentali scientifiche;
- è utilizzata da tempo all'estero nell'etica delle professioni e nel training etico;
- consente la auto-misurazione del grado di ragionamento etico.

Secondo questa teoria, esistono 3 livelli di crescita morale:

1. pre-convenzionale (etica della sicurezza), dove la norma morale è evitare punizioni, acquisire premi e fare scambi di favori;
2. convenzionale (etica del coinvolgimento), dove la norma morale è il conformismo verso il gruppo di appartenenza;
3. post-convenzionale (etica dell'immaginazione), dove la norma morale è il rispetto di valori e principi assoluti e universali.





Questa suddivisione trova conferma in prove neurofisiologiche, che hanno mostrato che si registrano alterazioni strutturali in diverse zone del cervello a seconda del grado di ragionamento etico messo in campo. In altre parole, ai 3 differenti livelli di crescita morale corrisponde l'utilizzo di uno dei 3 cervelli che l'uomo possiede:

1. il cervello cosiddetto "del rettile" (R complex), che sovrintende il livello di crescita morale pre-convenzionale;
2. il cervello cosiddetto "del mammifero" (sistema limbico), che sovrintende il livello di crescita morale convenzionale;
3. il cervello "dell'uomo" (corteccia frontale), che sovrintende il livello di crescita morale post-convenzionale.

Quindi, per migliorare la competenza etica delle persone, si deve far sì che utilizzino il cervello più evoluto.

Come? Aiutandoli ad esercitarsi, spronandoli a ragionare sui temi etici.

Con quale mezzo? I *dilemmi etici*, che sono situazioni "tipo" nelle quali vi è incertezza sulle decisioni da assumere perché vi è conflitto tra due o più principi etici, che coinvolgono il decisore e gli altri *stakeholders* (cliente, colleghi, pubblica amministrazione, comunità, ecc.), e/o ci sono dei fattori esterni che rendono difficile perseguire contemporaneamente uno o più principi etici. Tuttavia occorre decidere cosa fare e per quali motivi farlo, tenendo conto dell'interesse dei singoli stakeholder e del bene pubblico.

I dilemmi per il Codice Etico degli ingegneri sono

stati sviluppati a partire da esperienze reali, vissute direttamente dai componenti della commissione o comunque a loro note. Si tratta di situazioni nelle quali il protagonista deve decidere quale comportamento tenere facendo riferimento solo alla propria coscienza perché nessun articolo del Codice Deontologico è in grado di dargli indicazioni adeguate. Al termine di ciascun dilemma c'è quindi una domanda a cui si può rispondere solo con un *sì* o con un *no*. Ma la risposta - affermativa o negativa che sia - non ha alcuna importanza, mentre è importante scegliere, fra le varie opzioni, le ragioni che determinano la risposta. La scelta delle ragioni, infatti, comporta lo sviluppo del ragionamento etico e quindi aiuta l'evoluzione della competenza etica. Il lavoro più delicato svolto dalla commissione etica è stato proprio quello di trovare, per ciascun dilemma, 12 motivazioni per la risposta (6 per quella positiva e 6 per quella negativa) corrispondenti ai diversi stadi di crescita morale.

Inoltre, sempre allo scopo di migliorare il ragionamento etico, è necessario essere consapevoli che esistono dei meccanismi, detti di *disimpegno morale*, che ciascuno di noi mette inconsciamente in atto per giustificare ai suoi stessi occhi un suo comportamento eticamente scorretto. Tutti noi siamo convinti di essere persone oneste, ma occasionalmente ci capita di cedere a qualche tentazione e di agire come non dovremmo. È tuttavia difficilissimo ammettere di dover rivedere, in senso negativo, il giudizio che abbiamo di noi stessi. Così, inconsapevolmente, troviamo delle scusanti al nostro comportamento, che ci scagionano e ci permettono di continuare a giudicarci persone

integre. Anche questi meccanismi di disimpegno morale sono stati declinati specificamente per la professione dell'ingegnere allo scopo di fornire degli esempi in cui ritrovarsi e favorire quindi la riflessione sui temi etici.

Alla fine di questo impegnativo ma interessantissimo lavoro, l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano ha quindi acquisito un Codice Etico costituito da una raccolta di 6 dilemmi, che però vogliono essere solo l'inizio di una vera e propria *biblioteca di dilemmi* da far crescere grazie all'apporto di tutti gli iscritti che vorranno arricchire il Codice condividendo altre situazioni di incertezza etica vissute nell'ambito della professione. Tutti gli iscritti potranno quindi consultarli, ma non perché contengano delle risposte alle quali uniformarsi, ma perché costituiscono un bagaglio di esperienze sulle quali riflettere per sviluppare la propria competenza etica e quindi essere pronti ad affrontare situazioni di incertezza mettendo in azione le nostre migliori capacità.

Questo modello innovativo di approccio al tema etico è particolarmente appropriato al mondo degli ingegneri perché sono abituati a ragionare e ad operare basandosi su un connubio di teoria, sperimentazione e pratica.

Ma il modello è troppo interessante e utile perché resti confinato al solo campo della professione dell'ingegnere: l'Ordine della Provincia di Milano ha ritenuto che debba essere portato a conoscenza anche di altre categorie professionali e associazioni e ha quindi chiesto a UNI di elaborare una prassi di riferimento per la definizione delle linee guida per la crescita della cultura dell'integrità dei professionisti tramite un processo di elaborazione del codice etico quale strumento essenziale per lo sviluppo del ragionamento morale: il 1° settembre 2016 è stata pubblicata la UNI/PdR 21.



Patrizia Giracca

Presidente Commissione per l'etica professionale dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano



ESEMPIO DI DILEMMA ETICO

La struttura del dilemma etico è costituita da una situazione rappresentativa di una questione etica, una richiesta di giudizio circa la decisione da assumere, ed una serie di valutazioni circa le motivazioni morali, alla base di diverse alternative di decisione, indipendentemente dalla decisione che si è assunta. In ogni caso, le alternative di decisione devono essere basate su diverse tipologie di motivazione morale.

Tutto ciò consente di focalizzare il ragionamento dell'individuo sulle proprie regole di pensiero, e di essere consapevole delle sue modalità d'interpretare, e giudicare situazioni ed azioni da un punto di vista morale, fornendo al soggetto, in seguito all'elaborazione delle risposte date, una chiara indicazione circa il modello ed il grado di sviluppo del proprio ragionamento etico.

Descrizione della situazione

L'ing. Amalia è in forza presso un noto Istituto di ricerca ed ha progettato un modello di valvola cardiaca meccanica che, rispetto ad altri dispositivi disponibili sul mercato, ha la peculiarità di ridurre l'insorgenza di trombogenicità (formazione di coaguli). Inoltre il materiale selezionato per la produzione del dispositivo medico è garanzia di elevata riproducibilità e basso costo. Per questo motivo Boris, il presidente dell'Istituto, l'ha promossa a capo della prestigiosa unità di ricerca biomedicale, ruolo che ha conquistato dopo aver subito nel passato continue ed ingiuste discriminazioni sul lavoro, mentre ora ha finalmente stabilito un ottimo rapporto con i ricercatori dell'equipe che riconoscono e rispettano le sue qualità professionali. Il dispositivo medico ottiene la marcatura CE da parte di un Organismo notificato (al quale spetta la verifica di conformità dei requisiti all'uso al quale è destinato) e viene messo in commercio. L'ing. Amalia conosce da tempo Cesare, direttore generale dell'Organismo, che l'apprezza molto per le sue capacità professionali, tanto da averle offerto più volte un posto di lavoro. L'ing. Amalia viene a conoscenza del fatto che alcuni pazienti ai quali è stata impiantata la valvola hanno avuto problemi. Decide allora di condurre ulteriori verifiche sul funzionamento del dispositivo rilevando che la valvola da lei progettata, in linea del tutto teorica ed in condizioni con minime probabilità di accadimento, in caso di sollecitazione a fatica potrebbe favorire il cedimento di un componente del dispositivo.

Cosa dovrebbe fare l'ing. Amalia? Dovrebbe avvisare l'Organismo notificato?

12 alternative di decisione:

1. Dovrebbe avvisare l'Organismo a seguito dell'approvazione dei componenti della sua equipe, acquisita in un'apposita riunione.
2. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, perché la verifica di conformità è piena responsabilità dell'Organismo che ha effettuato tutti i controlli previsti senza individuare alcun tipo di problema.
3. Dovrebbe avvisare l'Organismo perché, anche se la responsabilità di aver messo in commercio il dispositivo è dell'Organismo, una eventuale inchiesta potrebbe comunque coinvolgerla e danneggiare la sua carriera per la quale ha tanto duramente lavorato.
4. Dovrebbe avvisare l'Organismo, perché in quanto progettista è comunque corresponsabile nel rispetto delle normative vigenti.
5. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, in quanto i potenziali rischi delle valvole cardiache sono non totalmente eliminabili e ciò che conta è salvare la vita delle persone.
6. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, per evitare che Boris possa destituirlo dal nuovo incarico per aver creato un danno all'Istituto sulla base di semplici supposizioni teoriche non verificate.
7. Dovrebbe avvisare l'Organismo in quanto in tal modo eviterebbe eventuali problemi all'Organismo stesso e Cesare potrebbe apprezzare molto questo gesto e la sua sensibilità professionale.
8. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, in quanto il rischio è da considerarsi estremamente basso ed i benefici dell'impianto della valvola sono molteplici e rilevanti.
9. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, perché la sua reputazione professionale all'interno dell'Istituto non merita di essere messa in discussione per una possibilità che è molto remota e non ha riscontri statistici concreti.
10. Non dovrebbe avvisare l'Organismo, ma dovrebbe comunque informare Boris delle ulteriori verifiche fatte e comunque rassicurarlo sul fatto che le possibilità di eventuali malfunzionamenti sono assai remote e dunque non vi sono rischi concreti per l'Istituto.
11. Dovrebbe avvisare l'Organismo, poiché la vita umana è da preservare in qualsiasi modo, anche a costo di danneggiare la credibilità del sistema.
12. Dovrebbe avvisare l'Organismo, in quanto la sua coscienza professionale le impone di farlo affinché l'Organismo possa effettuare ulteriori accertamenti a maggior tutela dei pazienti.

(fonte: Commissione Etica dell'Ordine degli Ingegneri della provincia di Milano)

Prassi di riferimento 21:2016: la metodologia dello sviluppo del ragionamento etico degli individui

Come sviluppare il ragionamento etico dei professionisti?

La prassi di riferimento UNI/PdR 21:2016, realizzata dall'UNI e dall'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano, intende fornire una risposta qualificata e operativa a questo interrogativo delineando i processi e strumenti per la progettazione, l'implementazione e la gestione di un modello derivato dalla più qualificata letteratura internazionale. Qui desideriamo sintetizzarne i contenuti in 10 passi, che rappresentano anche una sorta di "lista di controllo" sull'implementazione del processo che implica la realizzazione di un Codice Etico e delle attività educative connesse.

Passo 1: Identificare una teoria etica di riferimento

Se i problemi e i comportamenti etici degli individui sono trattati in maniera contingente, senza alcuna guida teorica, si rischia di procedere in maniera casuale e contraddittoria. Dunque è necessario partire dall'individuazione di una teoria dell'etica di riferimento, che non tratta direttamente di singoli comportamenti, ma che fornisce un modello morale che, appunto, consente di esercitare una funzione di guida importante. Il tema è molto delicato in quanto l'assunzione di una o dell'altra teoria ha conseguenze significative circa l'analisi e la valutazione dell'agire etico. Per questi motivi è necessario anche dichiarare, in maniera trasparente e inequivocabile, i motivi della scelta. La riflessione metaetica deve essere effettuata su basi razionali e la Prassi propone e sviluppa cinque criteri: è coerente con i riscontri della ricerca neurofisiologia del ragionamento morale; si basa su evidenze scientifiche; permette la misurazione del grado di ragionamento etico delle persone; è oggetto di un ampio utilizzo internazionale nell'etica delle professioni e nel training etico; può spiegare le cause della diversità delle ideologie morali presenti nella comunità umana.



Passo 2: Individuare le modalità e gli strumenti di misurazione della competenza etica

Il secondo passo è individuare le modalità e gli strumenti, coerenti con la teoria etica, che consentano agli individui l'auto-misurazione, anonima, del livello di ragionamento etico nel prendere decisioni nel contesto lavorativo. Senza tale possibilità non è possibile realizzare alcun programma di sviluppo della cultura dell'integrità. Infatti un processo virtuoso di miglioramento implica, innanzi tutto, che gli individui siano consapevoli circa le regole e le motivazioni del proprio grado di giudizio morale ed in secondo luogo che vi sia la possibilità di verificare l'efficacia degli interventi educativi e dei supporti allo sviluppo del ragionamento etico. La metodologia e gli strumenti di misurazione della competenza etica degli individui devono avere solide caratteristiche psicometriche. In particolare la Prassi propone e sviluppa sei requisiti essenziali: obiettività; standardizzazione; attendibilità; validità; sensibilità; praticità.

Passo 3: identificare le principali questioni etiche

Le principali questioni etiche che connotano l'attività lavorativa devono essere descritte da situazioni concrete che si riferiscono esclusivamente allo "spazio etico" dell'individuo. In altre parole, esse devono interessare decisioni e comportamenti che vanno oltre la legalità, e, dunque, non sono per questo esigibili per legge. Una questione etica è definita, in buona forma, da una situazione problematica di un individuo che non ha la capacità razionale di scegliere un'azione o motivare sensatamente una scelta, per mancanza di informazioni o di valori morali di riferimento. Inoltre, può rappresentare una situazione nella quale l'individuo è in conflitto tra diversi obblighi morali in quanto solo uno può concretamente essere perseguito. La modalità d'identificazione delle questioni etiche dovrebbe svolgersi coinvolgendo, possibilmente, oltre gli utenti destinatari anche gli altri portatori di interesse. Gli ambiti delle questioni etiche possono essere individuati a partire da principi etici nonché dalla struttura dei contenuti del codice di condotta, sviluppando la "zona grigia", ossia ciò che non è espressamente normato. Per raccogliere informazioni e identificare le questioni etiche possono essere utilizzati diversi metodi, anche in integrazione tra loro. Ad esempio mediante interviste, osservazione, gruppi di discussione, e test. La Prassi indica quelli che possono essere particolarmente efficaci.

Passo 4: realizzare dilemmi etici e test relativi ai meccanismi di disimpegno morale

La realizzazione di dilemmi etici deve essere effettuata coerentemente con la teoria assunta quale riferimento. I dilemmi etici sono elaborati per ciascuna questione etica individuata, coinvolgendo gli stessi individui, in quanto ciò è parte integrante del loro percorso educativo. È da rimarcare che i dilemmi etici devono essere strutturati in modo tale da evitare qualsiasi indicazione circa ciò che è giusto o sbagliato. In altre parole, il dilemma etico non può essere paragonato ad un problema, in quanto, per definizione, non ha una soluzione esatta e soddisfacente. Inoltre, se il dilemma etico fornisce un'indicazione all'utente circa la decisione da prendere o un comportamento da attuare, violerebbe il principio fondamentale dell'etica, ossia che la decisione dell'individuo deve essere libera ed autonoma laddove una qualsiasi indicazione esterna può pregiudicare proprio la sua libertà di scelta. La funzione essenziale del dilemma etico è quella di sviluppare il ragionamento morale dell'individuo, concentrando la sua attenzione non tanto sulle conseguenze della sua decisione, ma sulle motivazioni alla base della decisione stessa. A completamento del corredo degli strumenti, è necessario fornire all'utente anche test che rivelano all'individuo quale tipo di meccanismo di disimpegno morale viene da lui preferibilmente utilizzato, spesso in maniera inconsapevole, per autogiustificare condotte e valutazioni non coerenti ai propri principi morali. Questa consapevolezza può consentire di neutralizzare proprio l'effetto di tali meccanismi.

Passo 5: Strutturare un sistema di rilevazione del livello cognitivo del ragionamento etico degli individui

Il sistema di misurazione è composto dall'insieme degli strumenti di misura individuati nel passo 2, ed è finalizzato alla stima del grado della competenza etica di ciascun individuo, effettuata utilizzando una scala di misurazione a "intervalli" o a "rapporti". Così il livello del ragionamento etico degli individui diviene una variabile quantitativa che procede dal livello più basso al più alto di competenza etica. In relazione alla delicatezza del tema, la metodologia e le tecniche di misurazione utilizzate devono soddisfare quattro requisiti fondamentali: avere una valenza empirica controllabile e falsificabile; avere un sufficiente consenso della comunità scientifica; essere oggetto di pubblicazioni scientifiche;

le sperimentazioni effettuate sono riproducibili e possono essere applicata da chiunque; deve essere potenzialmente conoscibile la loro percentuale di errore. Inoltre, il sistema di misurazione dovrebbe essere predisposto per rilevare l'influenza dei fattori demo-sociografici e ambientali-operativi sul livello cognitivo del ragionamento etico degli individui.

Passo 6: Mappare il profilo morale della popolazione ed effettuare l'analisi del rischio etico

Per mappare il profilo morale della popolazione, ed effettuare l'analisi del corrispondente grado di rischio etico, è necessario attuare una ricerca sulla popolazione degli individui, mediante somministrazione degli strumenti realizzati per misurare il livello di sviluppo del ragionamento etico. È da sottolineare che la ricerca deve garantire, del tutto, la privacy degli utenti. La ricerca migliora le modalità di valutazione tradizionale del grado e della qualità dei rischi di violazione dell'integrità, identificando quale tipologia di decisione e comportamento morale è atteso dagli individui, la probabilità di accadimento e l'intensità del danno potenziale. Questa metodologia innovativa, basata sui valori, è denominata "analisi dei dilemmi etici", e consente quindi di esaminare i rischi etici potenziali da prevenire. Inoltre i risultati della ricerca sono utili anche ad orientare le attività di realizzazione del codice etico.

Passo 7: Implementare il modello organizzativo per sviluppare il codice etico

Lo sviluppo del codice etico, che consiste in una "libreria" di dilemmi etici, è realizzato mediante il coinvolgimento e la partecipazione volontaria dei destinatari che li elaborano secondo una modalità "bottom up". È importante rimarcare che il cambiamento culturale perseguito non può essere calato dall'alto. I codici etici realizzati con una modalità "top down" vengono percepiti come indicazioni e direttive piuttosto che principi condivisi, offrendo così un supporto poco efficace. Inoltre tale modalità nega l'essenza stessa dell'etica che ha la caratteristica di essere autonoma e basata sulla libertà di scelta delle persone. Invece la realizzazione dei dilemmi etici da parte dei singoli individui, o, più auspicabilmente, da gruppi di lavoro, rappresenta un modello efficace e coerente, in quanto è incentrato sulla partecipazione e condivisione nonché su esperienze reali vissute e percezioni concrete verso questioni etiche ritenute rilevanti.

L'esito del processo "bottom up" è un codice etico dinamico, aperto ai cambiamenti e guidato dalle persone destinatarie, portatori d'interesse interni o esterni all'organizzazione. Il modello organizzativo del processo varia in funzione della struttura dell'organizzazione, laddove contempla comunque un attore, l'*Ethical leader*, che, indipendentemente dal ruolo ricoperto, voglia liberamente partecipare alla realizzazione di dilemmi etici e voglia testimoniare, diffondere ed essere punto di riferimento dei principi etici nel contesto lavorativo, verso i colleghi e verso tutti i portatori di interessi coinvolti. L'implementazione del modello richiede pertanto un pieno coinvolgimento delle persone mediante attività di sensibilizzazione ed incentivazione, di comunicazione ed educative. Devono quindi essere previste strutture che forniscano stimolo, supporto, feedback, valutazione ed approvazione dei dilemmi etici con le necessarie qualità formali e di contenuto.

Passo 8: Realizzare percorsi educativi per gli individui e per gli attori dell'integrità

La progettazione e l'erogazione agli individui dei percorsi educativi ha la finalità di sviluppare la loro competenza etica mediante l'acquisizione di cinque abilità: riconoscere una questione etica; giudicare in termini etici; definire un intento etico; impegnarsi in un comportamento etico; riconoscere i propri meccanismi di disimpegno morale, al fine di neutralizzarli. La modalità didattica è quella di generare negli utenti un processo di riflessione razionale circa le proprie valutazioni, decisioni e comportamenti, laddove, è importante sottolinearlo, deve essere assolutamente escluso qualsiasi intento di trasmissione di standard o indicazioni morali. Inoltre, data l'importanza delle finalità, è necessario che i soggetti erogatori debbano garantire la qualità delle attività educative mediante la certificazione di terza parte relativa alla norma UNI ISO 29990, "Servizi per l'apprendimento relativi all'istruzione e alla formazione non formale" specificatamente in ambito etico-deontologico. Il percorso educativo prerequisito alle ulteriori attività deve avere la finalità di sensibilizzare e stimolare lo sviluppo del ragionamento etico dell'utente, generando la consapevolezza delle proprie motivazioni morali e rispettando la libertà di ciascuno di scegliere in base a quali principi ispirare la propria vita, le proprie attività professionali ed effettuare le proprie scelte morali. Inoltre, dato il ruolo cruciale e strategico dell'*Ethical leader*, è importante articolare specifici percorsi educativi, per sviluppare le abilità

metodologiche e tecniche per la progettazione e realizzazione di un dilemma etico. Infine, per tutti i soggetti che hanno potere decisionale e responsabilità di coordinamento di altri soggetti, è necessario fornire competenze di leadership etica.

Passo 9: Monitorare lo sviluppo del ragionamento etico degli individui

Il monitoraggio ha la finalità di mappare, ricorsivamente, il profilo morale della popolazione, ed effettuare l'analisi del grado di rischio etico che dovrebbe progressivamente ridursi nel tempo. Ciò si attua verificando i risultati dell'erogazione dei percorsi educativi non solo in termini di incremento del grado di apprendimento dei contenuti ma anche misurando l'incremento del grado di ragionamento etico degli individui utilizzando il sistema di rilevazione definito nel passo 5. Inoltre il continuo coinvolgimento degli utenti nella realizzazione di nuovi ed inediti dilemmi etici e l'erogazione di ulteriori percorsi educativi di approfondimento consentono di espandere e radicare la loro competenza etica.

Passo 10: Governare il processo dello sviluppo del ragionamento etico degli individui

La governance del processo rappresenta, naturalmente, la variabile critica di successo e richiede che la responsabilità sia assegnata ad una struttura specifica, laddove è consigliabile che sia separata dalla funzione della compliance normativa, con la quale è necessario integrare le attività in stretto collegamento operativo. La responsabilità principale della struttura è quella di stimolare e rafforzare la cultura dell'integrità nella popolazione, in collaborazione con tutti i soggetti coinvolti. In particolare, la struttura di governance ha il compito di realizzare e mantenere un repertorio ragionato del Codice etico, ossia l'insieme dei dilemmi etici realizzati dagli *Ethical leader*, ordinato e classificato per tassonomie verticali o orizzontali. La classificazione dei dilemmi, può essere effettuata, per questioni etiche, per stakeholder coinvolti, per collegamento alle aree del codice di condotta. Infine, sarebbe auspicabile che siano attivati anche altri strumenti, quali forum on line, che possano consentire, in maniera efficiente, il confronto con i propri colleghi o la discussione con un supervisore, circa questioni etiche ritenute rilevanti.

Gaetano Megale
Presidente Progetica s.r.l.
Esperto UNI/CT Servizi



Kant, Aristotele e un ingegnere. Cosa hanno a che fare queste figure tra loro? E non è l'inizio di una barzelletta, ma al contrario la necessità di un cambio di paradigma etico-morale. È quanto ha ricordato il Professor Giuseppe Savagnone in occasione del Convegno organizzato dalla CROIL (Consulta Regionale degli Ordini degli Ingegneri della Lombardia) tenutosi presso la Sede di Lecco del Politecnico di Milano, sabato 16 aprile 2016, con l'obiettivo d'illustrare - tra l'altro - la nuova iniziativa promossa dall'Ordine degli Ingegneri di Milano sulla metodologia di sviluppo dei "Dilemmi Etici" per i professionisti.

Il docente ha ricordato la necessità di andare oltre - per l'ingegnere, ma verrebbe da aggiungere, per tutto il mondo dei professionisti - l'etica delle mere regole, del dovere che è stato il paradigma della filosofia degli ultimi due secoli dominata dal Genio di Königsberg. Il perché è presto detto: nell'attuale società non viene più accettato il termine "dovere". Una deontologia con tanti doveri non è sufficiente. Per questo Savagnone nel corso del suo intervento ha invitato a tornare all'etica aristotelica delle virtù che non a caso si basa su prassi concrete. Ecco perché - per il docente intervenuto a Lecco - "un ingegnere appassionato è un maestro che trasmette".

Stefano Calzolari, Presidente dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano, ha ricordato come gli ordini - fin dalle loro origini - siano stati voluti come luogo dell'etica e magistratura della professione a favore della collettività. Ma questo ruolo - ormai centenario - deve essere aggiornato e per questo non basta la già intervenuta revisione del Codice Deontologico. Ecco quindi la necessità di favorire comportamenti positivi attraverso due precisi paradigmi: ordine-iscritto, ordine-collettività. La maggior affidabilità degli iscritti - è il pensiero di Calzolari - è non solo una garanzia, ma un'autentica operazione di trasparenza positiva, di "verità" nel mercato del lavoro. Lo sforzo che l'Ordine deve favorire per ogni iscritto è il passaggio a un approccio più "valoriale" al mercato del lavoro. La chiave del successo è chiara: "meno regole, più valori", in quanto questi ultimi sono e diventano modi spontanei di vivere.

I "dilemmi etici", e più in generale il programma promosso dall'Ordine di Milano con UNI, sono quindi il nuovo paradigma della professione non bastando più i tradizionali criteri del sì-no o giusto-sbagliato. Il dilemma è quindi - per Calzolari - il caso reale che è di per sé stesso irrisolvibile secondo un criterio puramente prescrittivo di priorità/doveri. Non a caso Gaetano Megale, Esperto UNI, ha indicato come i dilemmi etici siano un'autovalutazione in solitudine e per questo è necessario il disvelamento di potenziali meccanismi di auto inganno morale.

L'Ingegnere Patrizia Giracca, Presidentessa della Commissione Etica dell'Ordine di Milano, ha voluto ricordare come le attività di riflessione della realtà da lei presieduta rispetto ai dilemmi etici siano state avviate nel 2014 a fronte dell'introduzione dei Consigli di disciplina. I dilemmi etici trovano quali elementi comuni l'incertezza sulla decisione da prendere, il conflitto fra due o più elementi etici oltre che fattori esterni. Lo sviluppo dei dilemmi etici è per l'Ingegnere Giracca "utile per stabilire l'eticità di ognuno di noi".

Un lavoro avviato dall'Ordine di Milano che può essere subito condiviso dalle altre realtà territoriali diventando così un progetto nazionale per l'intera categoria. Con la certificazione delle competenze (Progetto "CertING" del Consiglio Nazionale degli Ingegneri) ed i "Dilemmi etici" il professionista viene sempre più messo al centro del suo agire. La sfida è lanciata.





COME AFFRONTARE LE ZONE D'OMBRA DELL'ETICA PROFESSIONALE DEL SETTORE FINANZIARIO

Gli esiti della riflessione di *Roger McCormick*, Professore della *London School of Economics*, in materia di etica nel settore finanziario, sono stati presentati per la prima volta in occasione della XIX Conferenza "Internazionale Money, Banking and Finance", svoltasi all'Università di Roma Tor Vergata, nel dicembre 2010. La ricerca, dal titolo "Verso un sistema finanziario più sostenibile: Legislatori, banche e società civile", appare nel 2011 in un articolo sulla prestigiosa rivista inglese "Law and Financial Markets Review".

Partendo dall'analisi del contesto dell'Eurozona e della situazione post-crisi dei mercati, McCormick si chiede se la lezione sia servita e se qualcosa sia realmente cambiato. Di fronte a una risposta negativa, egli sviluppa l'ipotesi che si tratti di un problema culturale del sistema e che ciò sia causa della mancata reazione della società civile, alla quale spetterebbe il compito di "fare la differenza". Di fatto, McCormick analizza la situazione post-crisi, per capire come sia possibile trovare una risposta e arriva a una conclusione: ci vuole un movimento della società civile affinché si possa agevolare un certo tipo di cambiamento.

Nella sua pubblicazione McCormick individua alcuni punti fondamentali, che poi sono la base dell'attività di progetto che egli sta sviluppando nel Regno Unito. La prima considerazione è che se la crisi finanziaria globale degli anni 2007-2009 può considerarsi conclusa, il sistema finanziario globale rimane ancora profondamente incrinato.

La seconda considerazione è che i problemi che affliggono il sistema non possono essere sanati con le sole leggi e i regolamenti: si tratta di un aspetto estremamente interessante perché McCormick evidenzia come strumenti di natura cogente, quali leggi e regolamenti, non siano più sufficienti.

La terza considerazione è che la natura essenziale dei problemi si trova in una cultura profondamente radicata all'interno della maggior parte delle banche che sottovaluta l'etica e la morale.

La quarta considerazione è che la soluzione ai problemi dovrà includere un cambiamento in quella cultura che va in qualche modo al di là del tradizionale ambito della *corporate governance*. È senz'altro molto interessante questa visione, cioè il fatto di poter immaginare che ci possa essere una soluzione oltre alle leggi e ai regolamenti, ovvero oltre la *compliance*.

La quinta e ultima considerazione è che la realizzazione di un vero e proprio cambiamento nella cultura richiederà un maggiore impegno da parte della società civile nella gestione interna delle banche.

Tali considerazioni e tali teorie hanno portato allo sviluppo di un progetto che McCormick sta conducendo con *CCP Research Foundation* in collaborazione con *Centre for Compliance and Trust della Cambridge Judge Business School* per definire "standard di comportamento" bancari. Il programma iniziale prevede di concentrarsi sulle cosiddette "zone grigie", ovvero situazioni non coperte da aspetti regolamentati, dove si generano dilemmi riferiti alla cattiva condotta della banca e al comportamento etico degli individui. Il programma si basa sullo studio di casi reali, svolto in maniera partecipata, attraverso un processo e un approccio del tutto innovativi che coinvolgono la società civile e le varie componenti, per andare a concretizzare le teorie che sono state formulate e presentate nel testo di McCormick.

Un Codice Etico per la consulenza finanziaria

I fatti di cronaca degli ultimi anni, con l'uso inappropriato di strumenti di per sé utilissimi quali i "prodotti derivati", e il cosiddetto "risparmio tradito" dal collocamento disinvoltato di obbligazioni ad alto rischio, hanno portato alla ribalta un'evidente "incrinatura" nei rapporti fiduciari tra chi lavora nelle banche e gli utenti del sistema bancario. Gli effetti della crisi finanziaria prima, ed economica poi, che dal 2008 hanno investito pesantemente i mercati mondiali in modo diffuso e contagioso, hanno accentuato nel nostro Paese il senso di smarrimento dei valori fondanti del sistema bancario, creditizio e finanziario: fiducia, rispetto e trasparenza, in particolare, ma anche altri principi e valori quali la reciprocità e la deontologia professionale, hanno in qualche caso fatto difetto.

Le ragioni a mio avviso vengono da lontano.

La privatizzazione e la de-specializzazione del sistema bancario - realizzata all'inizio degli anni novanta con la c.d. Legge Amato - hanno introdotto una esasperata flessibilità nel sistema bancario, necessaria a detta dei fautori del liberismo economico, ma di fatto estremamente controproducente. È stato infatti eliminato il pluralismo funzionale e la specializzazione per "settori" (breve, medio/lungo termine e credito special), e si è creato l'evidente conflitto d'interessi che connota la odierna "banca universale", con approcci commerciali spesso aggressivi, una concorrenza fuori controllo e una pernicioso omogenizzazione dei servizi.

La FABl, quale principale organizzazione di rappresentanza dei lavoratori del settore, è sempre in prima linea nel sostenere l'importanza della trasparenza commerciale, e dell'esercizio corretto e sostenibile della professione. E sebbene non siano mancati nel settore interventi che avrebbero dovuto essere incisivi nelle intenzioni, quale l'adozione dei c.d. "Patti Chiari" elaborati da un apposito consorzio di banche sotto l'impulso di ABI - Associazione Bancaria Italiana - con l'obiettivo d'intraprendere un dialogo chiaro e trasparente nei confronti dei clienti, e i più disparati Codici Etici introdotti da tutti i grandi gruppi bancari e finanziari, di tutta evidenza i risultati non sono stati apprezzabili.

Anche il legislatore è intervenuto con decisione sulla materia, con l'introduzione della direttiva europea MiFID 2004/39/CE (*Markets in Financial Instruments Directive*) approvata nel 2004 e recepita in Italia nel 2007, attraverso la quale sono stati introdotti diversi controlli sulla correttezza e trasparenza da parte degli intermediari, e sull'adeguatezza e appropriatezza degli investimenti effettuati dalla clientela. Il fatto è che la Mifid ha inciso sull'aspetto formale, introducendo una serie di questionari e di modelli, senza approfondire le "aree grigie" dell'operatività. Questi vuoti normativi porteranno alla prossima introduzione della Mifid II, che - pur perseguendo nobili intenti di una rafforzata trasparenza e correttezza da parte degli intermediari - continua a lasciare scoperti alcuni "nervi".

La consapevolezza che si è sviluppata all'interno della nostra Organizzazione riguarda, per l'appunto, da una parte l'inadeguatezza della sola normativa cogente a impedire che si diffondano tra gli operatori comportamenti e pratiche non conformi alle attese



e ai bisogni della clientela, e dall'altra l'estrema confusione che regna nell'ambito dei cosiddetti Codici Etici. Più in particolare, i codici strettamente etici (di principi e valori), sono molto diffusi, ma vengono recepiti come raccolte d'indicazioni ideali vaghe e non concretamente agibili; per altro verso, gli altri codici variamente denominati (di condotta, di comportamento, deontologici ecc.) vengono percepiti come indicazioni e direttive piuttosto che principi condivisi.

Il problema è che questi cosiddetti Codici Etici vengono calati sulle strutture in modo del tutto unilaterale da parte delle aziende, circostanza che nega l'essenza stessa dell'Etica, la quale ha, invece, la caratteristica di essere autonoma e basata sulla libertà di scelta dei destinatari in situazioni astrattamente lecite e regolari, ma che possono nascondere profili concretamente e fortemente immorali. La FABl si è dunque posta il problema di come dare da una parte efficacia e concretezza a un vero Codice Etico, e dall'altra renderlo patrimonio di tutti i lavoratori, di ogni ordine e grado.

Nel mese di febbraio di quest'anno la FABl si è quindi rivolta a UNI per proporre lo sviluppo di linee guida di un "codice etico" per il settore bancario, che come noto ricomprende - attraverso i cosiddetti "Conglomerati Finanziari" - oltre al mondo del credito e del risparmio, anche i settori della finanza, delle assicurazioni e della previdenza. L'obiettivo, ambizioso ma ormai imprescindibile, è quello di pervenire a realizzare un Codice Etico Uniforme e partecipato da tutti i portatori d'interesse del settore, e che venga applicato a tutti i professionisti che svolgono la loro attività in ambito bancario, finanziario, previdenziale e assicurativo. La FABl non perde infatti occasione per ricordare che l'ambito di questi settori è assolutamente unitario, e che esso - intercettando i bisogni finanziari e d'investimento dei cittadini e delle imprese - ha un impatto notevolissimo sul benessere e sulla salute fisica e psichica delle persone.

Come FABl abbiamo quindi iniziato a lavorare convintamente al tavolo tecnico UNI, ponendoci nel solco di una riflessione già avviata dall'Ordine degli Ingegneri di Milano sullo sviluppo della cultura dell'integrità tra i professionisti; lo scopo è quello di costruire un corpo di "metaregole", ovvero regole generali che orientino i comportamenti concreti dei destinatari - basate sui "Valori", e applicate attraverso una normazione volontaria e partecipata.

L'obiettivo è evidentemente quello di favorire lo sviluppo del ragionamento morale, e attraverso di esso del comportamento etico degli operatori. Il modello a cui stiamo lavorando prevede l'elaborazione di concreti "dilemmi etici", la cui funzione è quella di sviluppare il ragionamento morale dell'individuo, concentrando la sua attenzione non tanto sulle conseguenze della sua decisione, ma sulle motivazioni alla base della decisione stessa. Tali dilemmi, sviluppati nel corso dell'operatività quotidiana, avranno lo scopo di orientare i comportamenti di tutti gli operatori del settore - sia di coloro che hanno responsabilità di direzione, sia dei semplici esecutori - nell'ambito di quella che ho sopra definito "area grigia", ovvero quell'area di comportamenti formalmente leciti, ma non moralmente corretti; questo permetterà anche di rendere conoscibili i vari meccanismi di "disimpegno morale" che con grande disinvoltura si mettono in moto ogni qual volta, e per le più svariate ragioni, ci si trova confrontati a scelte che contrappongono i vari interessi e i portatori dei medesimi.

Tale metodo consentirà di focalizzare il ragionamento di chi opera sulle proprie regole di pensiero, e di essere consapevole delle modalità d'interpretare, e conseguentemente di giudicare, situazioni e azioni da un punto di vista morale, e di ottenere una chiara indicazione circa il modello e il grado di sviluppo del proprio ragionamento etico. Inoltre consentirà di avvertire la contraddizione tra come il soggetto si percepisce e come ambirebbe essere.

Ovviamente, a un tale approccio corrisponderà un modello innovativo di analisi dei rischi della specie in seno alle imprese. La modalità tradizionale nelle organizzazioni per valutare il grado potenziale di integrità è quella di concentrarsi sui rischi di violazione mappando i processi e le funzioni sensibili al fine di individuare le situazioni nelle quali vi è una maggiore vulnerabilità in termini di probabilità di accadimento e intensità del danno potenziale. Da tali analisi discendono le procedure, basate sulle regole, che consentono di aumentare la resilienza, individuale e organizzativa, verso le vulnerabilità individuate. Poiché tale analisi si concentra sui rischi che sono incorporati nella struttura dell'organizzazione (processi e funzioni), le procedure che ne derivano risultano di conseguenza di natura tipicamente strutturale e organizzativa (ad esempio, la rotazione e la separazione delle funzioni del personale, sviluppo di normative relative al conflitto d'interesse e di regolamenti circa condotte comportamentali, e così via). Alle modalità tradizionali di analisi di rischio si potrà affiancare una modalità innovativa, e incentrata sui valori, denominata "analisi dei dilemmi etici", al fine di mappare il tipo di orientamento e il grado di ragionamento etico di chi opera nell'organizzazione.

La FABl è assolutamente convinta del fatto che siamo di fronte a una sfida culturale che non può non essere affrontata, e - con il contributo di imprese e lavoratori - vinta. Ed è anche convinta della grande importanza che, in tale contesto, assume l'interdisciplinarietà della riflessione sul tema, che in UNI vede coinvolti, accanto a essa e alle altre OO.SS. di categoria, altri importanti settori della società civile, perché - ricordiamolo - l'etica non è un problema di chi opera nelle banche, ma di tutti.

Alessio Amadori

Presidente di ASSONOVA-FABI

L'etica nella professione della finanza

"In evaluating people, you look for three qualities: integrity, intelligence and energy. If you don't have the first, the other two will kill you" (Warren Buffet)
Scrivere sul tema dell' "etica" o, forse, scomodando un termine meno "aulico", scrivere di "correttezza professionale" non è facile. Sicuramente tutti, pur all'interno della professione finanziaria, condividono la bontà del comandamento: "Non rubare".

Ciascuno, però, ha il suo personale punto di vista sul significato di "Etica" in finanza. Le definizioni di "etica" possono generalmente fare riferimento ad una serie di regole di comportamento basate su quello che si crede sia il modo corretto di comportarsi, in determinate situazioni. Determinare se un comportamento sia corretto o sbagliato da un punto di vista etico differisce dall'analizzarlo da un punto di vista legale. Sebbene la legislazione e le regolamentazioni cerchino di codificare considerazioni morali ed etiche in regole specifiche, l'etica e la legislazione non sempre collimano e, spesso, le norme non possono coprire tutte le possibili fattispecie che potrebbero causare l'insorgere di comportamenti scorretti. Come si può ben immaginare, esistono definizioni diverse di "etica", anche legate alle diverse filosofie che s'intenda seguire. Ad ogni modo, l'analisi delle diverse possibili definizioni non sono forse utili in questa sede. È forse più importante rispondere ad alcune, importanti domande.

La prima domanda che occorre porsi trattando questo tema è "Perché?" Per quale motivo discutiamo di condividere principi "etici", principi di correttezza professionale? Le legislazioni, le regolamentazioni, come detto, dimostrano di non essere sufficienti a contenere gli scandali che si susseguono nel settore finanziario, in tutti i segmenti, in tutte le giurisdizioni. Le autorità di vigilanza sono costantemente alla rincorsa delle nuove tecniche, strategie e tecnologie, sia nella distribuzione che nell'attività di produzione, sia essa la gestione del risparmio o l'attività di *investment banking*. È quindi necessario che vi sia una condivisione di principi, un sentire comune e diffuso all'interno della comunità finanziaria, che sia il *framework* sul quale basare il giudizio sulle varie fattispecie che possono presentarsi nella realtà.

La seconda domanda è "chi" deve essere soggetto al tema trattato o "chi" deve essere il beneficiario di un codice etico condiviso? È innegabile che gli ingenti importi che vengono mossi all'interno del

settore finanziario possono porre gli operatori davanti a "tentazioni" o indebite "pressioni" di vario genere. Tra le "pressioni" va dato sicuramente un particolare risalto al *focus* sulla produzione di risultati a breve o, a volte, brevissimo termine. La necessità di pubblicare risultati trimestrali, ad esempio, comporta una distorsione a favore di una redditività "urgente", spesso lontana dalle vere necessità dell'economia reale, che la finanza dovrebbe invece "servire" per favorire la crescita facilitando il suo vero ruolo: quello di convogliare il risparmio verso l'investimento produttivo. Dopo anni di scandali sui mercati finanziari e, dal 2008 in poi, anche all'interno delle banche commerciali, cioè forse le entità finanziarie più vicine ai clienti e all'economia reale, la fiducia del pubblico nei confronti dei professionisti della finanza è ora praticamente inesistente, come registrato da numerosi sondaggi svolti in tutto il mondo. È quindi importante, adesso più che mai, che il settore finanziario stesso si adoperi per recuperare i danni causati nel tempo.

I professionisti del settore finanziario gestiscono i risparmi e i patrimoni di altri. Per mantenere la fiducia del pubblico verso la loro attività, questi professionisti dovrebbero presentare e mantenere gli standard etici più elevati. Il problema di fondo, però, è che esiste una vera e propria tensione nell'industria: a volte, comportarsi in maniera etica significa, come detto, abbandonare l'opportunità di un facile profitto, che potrebbe far beneficiare direttamente il professionista stesso (ad esempio, un consulente finanziario od un gestore di patrimoni) o la propria impresa, a scapito degli interessi dei clienti. Il fatto che uno degli scopi principali delle società del settore finanziario (così come di tutte le imprese in un sistema capitalistico, del resto) sia la massimizzazione del profitto non significa, tuttavia, che sia inevitabile attendersi comportamenti continuamente scorretti. Una tale conclusione sarebbe riduttiva.

Ovviamente, è altrettanto vero che non sarà mai possibile eliminare i conflitti d'interesse e i comportamenti scorretti semplicemente attraverso la regolamentazione, soprattutto in un'industria che è cresciuta in maniera significativa negli ultimi due decenni, con una progressiva e sempre maggiore specializzazione delle attività, svolte in realtà sempre più complesse. Le società finanziarie stanno comprendendo l'importanza di intervenire con codici di auto-disciplina e con la condivisione di principi interni per sopperire all'impossibilità di coprire i problemi deontologici solo con la normativa. L'ottica della "massimizzazione del profitto" delle varie

organizzazioni, tuttavia, ha finora privilegiato un approccio "utilitaristico", basato principalmente sulla necessità di evitare, o ridurre al minimo, i costi che eventuali comportamenti scorretti potrebbero comportare per l'azienda.

Nonostante questo approccio sia quello a maggior diffusione, si stanno sviluppando anche codici etici aziendali che prendono in considerazione la volontà di seguire un comportamento più corretto per un "intrinseco" interesse a comportarsi eticamente, non legato alla semplice esistenza di una sanzione esterna. È importante comprendere, infatti, che l'interesse del cliente, del risparmiatore-investitore, il soddisfacimento dei suoi bisogni in maniera corretta permette di creare crescita di valore costante nel tempo. Del resto, il padre stesso dell'analisi economica, Adam Smith, notò come: "Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del panettiere che ci attendiamo la nostra cena ma dal loro riguardo al loro stesso interesse". Come tale, l'etica e la deontologia professionale non rappresentano qualcosa di altro e di distante dall'attività lavorativa dei professionisti e dei consulenti finanziari.

Come far sì che i professionisti del settore finanziario si comportino, quindi, in maniera corretta? È importante che l'Etica non sia limitata ad una serie di regole fondate su proibizioni o ad una lista di azioni corrette e scorrette. Il miglior modo per comprendere l'Etica nel settore finanziario è valutarla come un valore da ricercare, come vero e proprio obiettivo da praticare, una condizione necessaria per l'eccellenza professionale. Uno dei più grossi limiti e pericoli all'interno delle organizzazioni finanziarie è l'impossibilità di coniugare le aspettative di comportamenti eticamente corretti mentre all'interno delle organizzazioni vengono premiati, o quantomeno ammessi, risultati legati a comportamenti opposti. È, quindi, estremamente importante che i riconoscimenti, i premi o le promozioni siano sempre più legati ai comportamenti valutati e condivisi come corretti e deontologicamente validi e che, allo stesso tempo, le violazioni ai principi siano sanzionate.

L'altro aspetto importante, oltre all'incentivo economico sempre più allineato a corretti comportamenti, è quello della formazione vera e propria, che porti gli operatori dalla loro presa di coscienza dei vari aspetti fino all'agire concreto. Sono, quindi, richiesti tempo e risorse a questo scopo. Sebbene possa sembrare velleitario che la formazione possa cambiare individui scorretti in professionisti corretti, cionondimeno un'educazione efficace può incrementare la conoscenza dei principi e della loro applicazione, così come stimolarne l'adozione nella pratica professionale e nelle decisioni finanziarie. A questo scopo, ad esempio, CFA Institute da sempre pone al centro della sua attività formativa un "Codice Etico" e degli "Standard" di comportamento nelle varie fattispecie concrete che possano evidenziarsi. I soci aderenti, più di 140.000 diffusi in più di 130 paesi, sono chiamati al rispetto delle regole di autodisciplina identificate da CFA Institute. I principi di deontologia professionale sono poi calati nelle varie attività svolte nel settore finanziario ma viene spesa particolare attenzione alla regola più importante di tutte: mettere sempre al primo posto l'interesse dei clienti.

Matteo Cassiani
Presidente di CFA Society Italy

