PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 41:2018

Operatori settore credito, finanza, previdenza e assicurazioni - Linee guida per la gestione dell'integrità

Credit, finance, supplementary pension and insurance operators - Guideline for integrity management

La presente prassi di riferimento si propone di elaborare una guida per codificare un nuovo sistema di governance del processo di sviluppo e gestione dell'integrità aziendale e del codice di integrità degli operatori del settore finanziario, creditizio, previdenziale e assicurativo, al fine di supportare e diffondere all'interno delle organizzazioni la cultura dell'integrità.

Pubblicata il 25 maggio 2018

ICS 03.060, 03.100.01

Assonova
associazione consulenti finanziari
sostenuta da F.A.B.I. - Federazione Autonoma Bancari Italiani

UNI ENTE ITALIANO DI NORMAZIONE

© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all’editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 41:2018 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

ASSONOVA – Associazione Consulenti Finanziari
Via Tevere, 46
00198 Roma

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Sviluppo della cultura dell'integrità" condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Alessio Amadori – Project Leader (ASSONOVA)

Claudio Cola (Associazione Italiana Compliance)

Luca Gaburro (Federagenti)

Claudio Gasponi (Banca Etica)

Patrizia Giracca (Commissione Etica Ordine degli Ingegneri Milano)

Bruno Maineri (APB)

Francesca Marchini (CT UNI Servizi)

Gaetano Megale (CT UNI Servizi)

Fernando Metelli (AIFIRM)

Riccardo Milano (Banca Etica)

Giuseppe Scaratti (Università Cattolica del Sacro Cuore)

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 24 maggio 2018.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.
Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

0 INTRODUZIONE 3

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE 12

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI 12

3 TERMINI E DEFINIZIONI 13

4 PRINCIPIO 13

5 PROCESSO DI GOVERNANCE DELL'INTEGRITÀ 15

5.1 COINVOLGIMENTO DELL'ALTA DIREZIONE 15

5.2 IDENTIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER 15

5.3 DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO 16

5.4 DISEGNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI GESTIONE DELL'INTEGRITÀ 28

5.5 ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO ETICO 31

5.6 DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO OPERATIVO 40

5.7 MONITORAGGIO, REPORTING ED AZIONI CORRETTIVE 57

APPENDICE A - ESEMPIO DI MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'INTEGRITÀ AZIENDALE (ETHICS) 58

BIBLIOGRAFIA 70

0 INTRODUZIONE

0.1 CONTESTO DI MERCATO

L'implosione dei mercati finanziari internazionali iniziata nel 2008 non è stata, in gran parte, una conseguenza di comportamenti illegali. La maggior parte delle attività che hanno devastato l'economia statunitense e internazionale non violavano la legge ma non erano conformi a una serie di principi etici quali la responsabilità, la trasparenza e l'equità [1]. Ciò significa che le norme cogenti non sono assolutamente sufficienti per garantire il corretto funzionamento dei mercati e delle istituzioni finanziarie e per instaurare e mantenere una relazione di fiducia tra tutti gli attori coinvolti.

In Italia i recenti scandali bancari hanno senza dubbio aggravato la sfiducia dei cittadini verso gli intermediari e le istituzioni del settore finanziario ed è illusorio pensare che i conseguenti interventi legislativi possano essere risolutivi. La sfiducia nel settore finanziario avrebbe invece bisogno di un intervento radicale e profondo che agisca sulla sua causa, ossia sul deficit di cultura dell'integrità nelle organizzazioni, come diverse esperienze internazionali stanno dimostrando.

Ad esempio, nel Global Market Sentiment Survey del 2015 il CFA Institute ha posto ai propri membri, operatori qualificati del settore finanziario internazionale, una questione: "Quale fattore pensi che abbia maggiormente contribuito alla mancanza attuale di fiducia nel settore finanziario?". Il 63% del campione dei membri del CFA Institute ha segnalato quale fattore primario "la mancanza di una cultura etica nelle società finanziarie", laddove il secondo fattore, ben distanziato con solo il 16% delle risposte, è stato "una debole regolamentazione governativa". Ciò sta ad indicare che, secondo i membri del CFA Institute, il problema non si annida nell'impianto normativo e sanzionatorio ma nella condizione etico-culturale delle organizzazioni bancarie e finanziarie. Un esito che mostra una apprezzabile capacità di autocritica, segno di una significativa maturità professionale della comunità finanziaria internazionale. A questo proposito, è impressionante l'esito dell'analisi del rapporto "Salz Review, An Independent Review of Barclays' Business Practices" dell'aprile 2013. Il rapporto fu commissionato dalla stessa Barclays a soggetti indipendenti al fine di acquisire raccomandazioni per una autoriforma da realizzare in seguito alle critiche ai comportamenti commerciali di Barclays messi duramente in discussione dalle autorità di regolamentazione, i politici, i media e il pubblico.

Queste ed altre autorevoli analisi indicano dunque che l'origine della sfiducia nel settore finanziario ha innanzitutto una matrice culturale che riguarda specificamente il tema del grado di moralità degli intermediari finanziari. A tal proposito, una affermazione significativa del Salz Review: "l'intuizione morale scompare in un contesto che la annebbia ed incoraggia comportamenti di conformità invece che di ragionamento e di giudizio". Ciò emerge ancora, in maniera particolarmente chiara, dai risultati di un report realizzato da The Economist Intelligence Unit, "A crisis of culture. Valuing ethics and knowledge in financial services", del settembre 2013 e sponsorizzato dalla stessa CFA Institute. Il rapporto ha evidenziato che la metà di un campione internazionale di dirigenti del settore finanziario ha concordato con alcune affermazioni: "non è realistico per tutti coloro che lavorano nel settore dei servizi finanziari di aderire a standard etici in ogni momento"; "è difficile fare carriera senza essere flessibili sugli standard etici"; "essere troppo rigidi sugli standard etici può rendere la mia azienda meno competitiva". Tuttavia gli stessi dirigenti hanno riconosciuto l'importanza del comportamento etico per le organizzazioni finanziarie di appartenenza. Quasi tutti, il 91% degli intervistati, hanno dichiarato che il comportamento etico è importante tanto quanto il successo

finanziario dell'azienda e sono stati d'accordo anche al fatto che standard etici riconosciuti a livello mondiale potrebbero rendere l'industria più resiliente agli shock ed ai rischi quali quelli reputazionali.

Da questa discrepanza tra realtà e necessità emergono gli interventi sostanziali intrapresi negli ultimi anni dagli intermediari finanziari per colmare questo gap e ripristinare una cultura dell'integrità delle loro organizzazioni, lanciando programmi di alto profilo, sottolineando la cura del cliente ed il comportamento etico. Infatti l'indagine ha rivelato che quasi tutti gli intermediari rappresentati nel sondaggio hanno preso misure adeguate per migliorare l'aderenza agli standard etici. Il 67% delle imprese ha incrementato nei propri dipendenti la consapevolezza dell'importanza di una condotta etica ed il 63% ha ridefinito, rafforzandolo, il proprio codice di condotta. Non solo, il 61% ha istituito un sistema per valutare il comportamento etico dei dipendenti ed il 43% degli intervistati ha inoltre affermato che le loro aziende hanno introdotto incentivi finanziari o di carriera per incoraggiare l'aderenza agli standard etici. Solo l'1% degli intervistati ha dichiarato che nelle loro aziende non è stato fatto nulla per migliorare l'aderenza agli standard etici comportamentali.

Tutto ciò dimostra che la sfiducia verso gli intermediari è generata da un fattore culturale (il grado di moralità delle organizzazioni finanziarie) che non può che essere curato, simmetricamente, da una azione di tipo culturale (lo sviluppo del grado di ragionamento morale degli operatori del settore).

A conferma della necessità di questo approccio, nel mese di ottobre 2014 a Londra è stata realizzata dall'ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), associazione internazionale che riunisce 162.000 consulenti di revisione, una tavola rotonda che ha riunito regolatori, economisti, accademici, rappresentanti di *think thanks*, le banche e le società di revisione. Il tema discusso è stato "Cultura verso regolazione: che cosa è necessario per migliorare l'etica nella finanza?". Da questo qualificato panel è emerso che di fronte alla crisi di fiducia dei mercati finanziari la regolamentazione e la politica non possono essere l'unica soluzione in quanto c'è crescente riconoscimento della necessità di un cambiamento culturale: un bisogno di etica che deve avere un ruolo crescente nella finanza. La tavola rotonda ha riaffermato che la regolamentazione può avere solo un impatto limitato ed il cambiamento può essere realizzato, anche se ci vorrà del tempo, solo incorporando una cultura etica nel business, laddove questa innovazione può essere promossa dalle stesse banche al fianco con i regolatori, al fine di cambiare la loro cultura dall'interno e migliorare il proprio comportamento etico.

In seguito alla tavola rotonda è stata creata un'organizzazione su base volontaria, il Banking Standards Review Council (BSRC), promossa dai sette maggiori istituti di credito dell'UK, con lo scopo di innalzare gli standard etici e di migliorare il comportamento e la competenza nel settore bancario attraverso un codice di condotta volontario. Per rafforzare questo intento e realizzare un cambiamento culturale effettivo, superando alcune "ritrosie" delle banche nell'affrontare la questione, si è attivata finalmente la società civile. Ciò anche sull'onda della dichiarazione di Mark Carney, governatore della Banca d'Inghilterra, che nel giugno del 2015 ha chiaramente parlato di "deriva etica" del settore finanziario, dove "il comportamento non etico si è sviluppato incontrollato e alla fine è diventato la norma". L'iniziativa, promossa dal Centre for Compliance & Trust (della Judge Business School dell'Università di Cambridge) e la CCP Research Foundation (una impresa sociale di ricerca), si svolgerà per tutto il 2016 e il 2017 e sarà sviluppata con un impegno diretto delle società finanziarie per creare una comprensione scenario-based di come esse si comportano nell'affrontare le "zone d'ombra"

dell'etica professionale. Ciò per costruire standard comuni per le buone prassi di mercato ed evitare così ulteriori scandali, danni reputazionali e una regolamentazione ancor più restrittiva, inevitabili, a giudizio dei promotori, se non viene colta questa opportunità.

In conclusione, queste ed altre esperienze internazionali ci indicano che per sviluppare i necessari "anticorpi" che possano curare la sfiducia nel nostro mercato, occorre innanzi tutto poter riconoscere che una delle cause principali è di tipo culturale e riguarda il grado di moralità del settore finanziario, ed in seguito a ciò varare una profonda autoriforma culturale mediante un programma di sviluppo dell'integrità morale delle organizzazioni e degli operatori del settore finanziario, in collaborazione con le autorità di controllo e con tutti gli stakeholder della società civile, che possano elaborare insieme un codice di ragionamento etico che poi sia attuato dagli intermediari con una attività di formazione valoriale degli operatori e monitorare i suoi risultati nel tempo.

0.2 QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO E METODOLOGICO

0.2.1 GENERALITÀ

La necessità di realizzare un modello di gestione dell'integrità separato, con una propria identità e visibilità organizzativa, è supportata dall'OCSE in quanto ciò consente di rendere visibile l'integrità dell'organizzazione come tema strategico e di identificare un sistema che consenta la progettazione e la realizzazione di attività e strumenti sinergici per il raggiungimento della propria finalità.

Il quadro di riferimento teorico e metodologico di riferimento che segue consente di progettare implementare e gestire il processo per lo sviluppo della cultura dell'integrità dei destinatari del progetto. Lo sviluppo della cultura dell'integrità delle persone e delle organizzazioni è finalizzato, in termini generali, ad orientare e supportare gli individui e le organizzazioni "non solo a fare la cosa giusta, ma anche farla nel modo giusto e anche quando nessuno sta guardando". Quindi l'integrità di un individuo può essere definita quale applicazione di norme e valori, generalmente accettati, nella pratica quotidiana laddove l'integrità pubblica si riferisce all'applicazione di valori e norme pubblici nella pratica quotidiana delle organizzazioni del settore pubblico. In una prospettiva organizzativa il termine "integrità" è stato preferito dall'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 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, è del tutto evidente che 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 problematicità interpretative, sia nella definizione stessa dell'integrità, sia nella metodologia di 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).

0.2.2 DISTINZIONE TRA APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE E APPROCCIO BASATO SUI VALORI

La distinzione tra i due approcci è essenziale per lo sviluppo di una cultura dell'integrità in quanto si riscontra una tendenza o a trascurare l'approccio basato sui valori o a confonderlo con l'approccio basato sulle regole.

L'approccio basato sulle regole è 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'evitare di incorrere nella punizione conseguente alla violazione delle stesse regole e procedure. Il concetto chiave di tale approccio è: "conformità alle norme".

L'approccio basato sui valori è invece 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 nella 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".

La letteratura su questa fondamentale distinzione è ampia ed ha approfondito le funzioni e le modalità con le quali i due approcci possono essere implementati, mettendo in evidenza la necessità di promuovere la condotta etica degli individui mediante specifiche politiche e pratiche gestionali, laddove la componente basata sulle regole costituisce il quadro giuridico elementare e fornisce gli elementi essenziali del sistema per garantire uno standard minimo del comportamento etico, mentre la componente basata sui valori assicurerà di ottenere risultati eticamente più ambiziosi nell'osservanza delle norme e del minimo accettabile che è quello di evitare semplicemente violazioni delle norme.

0.2.3 LIMITI DELL'APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE

Da tempo una vasta letteratura ha evidenziato i limiti dell'approccio basato sulle regole che enfatizza le norme nonché le procedure di controllo e il sistema sanzionatorio in quanto, ad esempio:

- l'incremento del numero delle regole oltre un certo punto di equilibrio fa peggiorare i risultati poiché ciò provoca negli individui uno stato di incertezza circa la possibilità di assumere decisioni e porre in atto comportamenti conformi a tutte le regole e ciò, a sua volta, genera il timore di infrangerle e quindi incappare nella punizione conseguente. In questo modo le regole diventano esse stesse l'unico obiettivo da perseguire, in quanto l'aspetto che diviene importante per gli individui è quello di cercare di seguire pedissequamente le procedure, tralasciando l'attenzione verso i risultati e peggiorando così i risultati stessi;

- l'effetto della costrizione delle regole sul comportamento delle persone è deleterio in quanto all'aumentare del grado «intimidatorio» della comunicazione delle regole si incrementa significativamente la possibilità che le stesse regole vengano violate,

generando esse stesse la trasgressione. La sensazione di una “libertà ristretta” determina quindi una maggiore reazione anche nelle persone che si sentono in grado di decidere su ciò che è giusto e sbagliato in quanto accettano meno imposizioni intimidatorie sul comportamento da tenersi. In ultima analisi, se lo spazio decisionale delle persone si riduce per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta significativamente il rischio dei comportamenti non etici;

– nelle organizzazioni produce costi e ritardi nel processo decisionale, eccessiva centralizzazione, una gestione eccessivamente prudente e difensiva, basso morale, barriere organizzative alla cooperazione e "strategie adattative" per evitare la burocrazia;

– nelle organizzazioni quando i dipendenti percepiscono che ci si aspetta da loro una “obbedienza cieca”, sono meno propensi nel porre in atto comportamenti eticamente desiderabili quali, ad esempio, la segnalazione di violazioni dell'integrità dai colleghi.

In questa prospettiva, un approccio essenzialmente basato sulle regole non solo è potenzialmente inefficace nel perseguire i risultati che si propone ma è addirittura controproducente.

0.2.4 BENEFICI DELL’INTEGRAZIONE DEGLI APPROCCI BASATI SULLE REGOLE E SUI VALORI

Vi sono diversi e qualificati studi che hanno confermato gli effetti positivi della integrazione dell’approccio basato sulle regole con quello basato sui valori in quanto, ad esempio:

- migliora significativamente il comportamento organizzativo etico delle persone (riduzione comportamenti disonesti, denuncia di comportamenti scorretti, maggiore consapevolezza delle questioni etiche, migliori decisioni etiche, maggiore impegno etico dei dipendenti, ecc.) laddove il fattore maggiormente rilevante è stato identificato dell’approccio basato sui valori;

- un approccio basato sui valori è significativamente più efficace di quello basato sulle regole per ridurre i comportamenti immorali ed addirittura i comportamenti illegali. Ciò in quanto l'etica è generatrice di autodisciplina e quindi motiva le persone ad accettare la responsabilità personale per il proprio comportamento etico e legale;

- la varianza dei comportamenti corretti è spiegata per circa il 15% dal timore della punizione ascrivibile all’approccio basato sulle regole, mentre le motivazioni riconducibili ad un approccio basato su valori spiegano circa l’85% della varianza, dimostrando che lo strumento fondamentale per orientare i comportamenti degli individui e per favorire l’adesione volontaria alle regole dell’organizzazione è rappresentato da un approccio basato sui valori.

0.2.5 STRUMENTI DEL MODELLO INTEGRATO DELLA GESTIONE DELL’INTEGRITÀ

Dalla distinzione tra l’approccio basato sulle regole e quello basato sui valori discende la differente natura e funzione degli strumenti per la gestione combinata dei due approcci. L’OECD a questo proposito indica di classificare gli strumenti in base alle quattro funzioni che dovrebbero essere soddisfatte coerentemente con l’uno o l’altro approccio.

	Funzione degli strumenti di gestione dell'integrità			
Approccio	*Definizione*	*Guida*	*Monitoraggio*	*Rispetto*
Basato sulle regole	*- Analisi del rischio* *- Codice di condotta* *- Politica di gestione dei conflitti di interessi* *- Regali e politica mance* *- Post occupazione accordi* *- Misure strutturali (ad es. rotazione funzionale)*	*- Formazione basata sulle regole* *- Giuramento e sottoscrizione di una "dichiarazione di integrità"* *- Consigli, consulenza*	*- Whistleblowing* *- Politiche di conformità* *- Ispezioni* *- Test di integrità* *- Sistemi di prevenzione ed allerta* *- Registrazione sistematica di contestazioni, ecc.* *- Indagini* *- Misurazione di violazioni dell'integrità e clima organizzativo*	*- Sanzioni formali* *- Procedura per la gestione delle violazioni*
Basato sui valori	*- Analisi di dilemmi etici* *- Consultazione del personale e degli stakeholder* *- Codice etico* *- Predisposizione delle regole non scritte*	*- Formazione all'integrità basata sui valori* *- Integrazione dell'integrità nella comunicazione interna ed esterna* *- Comportamento esemplare da parte del management* *- Coaching e consulenza per l'integrità*	*- Misurazione dei dilemmi di integrità* *- Sondaggi informali su dilemmi etici e questioni del personale*	*- Sanzioni informali*

Queste indicazioni dell'OECD consentono di acclarare in maniera chiara ed esauriente la differenza sostanziale ed operativa dei due approcci e degli strumenti collegati. Infatti, ad esempio, è del tutto evidente la non sovrapponibilità o intercambiabilità del "codice di condotta" e del "codice etico" e ciò rappresenta un autorevole contributo ad eliminare la confusione circa l'utilizzo di tali termini, confusione che viene ulteriormente incrementata con l'utilizzo di altre denominazioni (ad esempio, "codice deontologico"). A questo proposito, una tendenza comune è quella di realizzare "codici etici" che in realtà hanno evidenti caratteristiche di "codici di condotta". A partire da questo quadro di riferimento ed integrando altri contributi, 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.

Il "codice di condotta" 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 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. L'oggetto evidente del contenuto è rappresentato dalla "norma".

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 espressa 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 contempli specificatamente la situazione o sia ambiguo o poco chiaro.

0.2.6 APPROFONDIMENTO SULLA STRUTTURA E FORMA DEL "CODICE ETICO"

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. 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 di 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".

0.2.7 COME INTEGRARE APPROCCI E STRUMENTI BASATI SU REGOLE E VALORI

Nella maggioranza dei casi gli approcci ed i relativi codici aziendali e professionali si situano a metà strada tra le polarità "basato sulle regole" e "basato sui valori", contenendo una parte iniziale con la dichiarazione dei principi etici e dei valori condivisi e una successiva con l'indicazione delle regole di condotta da utilizzare a fronte di particolari situazioni. Queste modalità operative pongono quindi un interrogativo circa l'integrazione dei due approcci e, di conseguenza, dei codici relativi: combinarli o separarli?

La necessità dell'integrazione degli approcci basati sulle regole e sui valori è dunque stata dimostrata da una vasta letteratura nella quale si sono anche esplorate ed analizzate le modalità di tale integrazione. Il sistema dovrebbe essere progettato tenendo conto dei due approcci: il tema centrale è, tuttavia, relativo alle modalità di progettazione e conseguente attuazione: i programmi di sviluppo dell'integrità devono combinare o separare le attività e gli strumenti? Ed il sistema di governance dovrebbe essere il medesimo o essere funzionalmente separato?

Dall'analisi della letteratura sul tema emerge che l'integrazione dei due approcci non debba implicitamente comportare la combinazione dei programmi in quanto sembra che i rischi siano significativamente maggiori dei vantaggi in quanto:

- i programmi di etica e di conformità per essere efficaci non sono genericamente simili;
- l'etica e la conformità rappresentano due discipline distinte con profonde differenze concettuali e la loro combinazione produce influenze negative sul ragionamento morale delle persone;
- la ricerca conferma che l'approccio basato sulle regole prevale significativamente su quello basato sui valori quando i programmi sono combinati, nel senso che gli aspetti di natura etica assumono solitamente una bassa priorità e vengono trascurati;
- se l'etica è combinata alla conformità le persone tendono a definire l'etica in termini di rispetto della legge, e non in termini di aspirazioni, con la conseguenza di adottare un "codice della mediocrità morale" in quanto la preoccupazione per il rispetto delle regole fornisce alle persone una giustificazione per non considerare le implicazioni morali delle loro azioni;
- in considerazione del background culturale dei responsabili della governance del sistema dell'integrità, è stato rilevato un orientamento giurisprudenziale/legale non è adatto allo sviluppo di un approccio etico che è orientato prevalentemente verso valori condivisi e le aspirazioni etiche oltre le norme cogenti, laddove la disposizione naturale è quella di proteggere l'organizzazione da problemi legali tendendo ad avere un'interpretazione legalistica dei problemi quando ampi deficit di cultura etica potrebbe essere proprio la causa dei medesimi problemi. Ciò naturalmente se non siano acquisite approfondite competenze ed orientamenti specifici verso i temi etici e l'etica come disciplina.

Se il modello di gestione dell'integrità prevede all'interno dell'organizzazione l'integrazione, e non la combinazione, di due sistemi distinti e sinergici (rules based-Compliance e value based-Ethics) diverse ricerche [2] hanno da tempo evidenziato un opportuno bilanciamento tra i due sistemi. A tal riguardo è necessario identificare attentamente i rischi di tale operazione nonché le condizioni d'efficacia.

0.2.8 RISCHI E CONDIZIONI DI EFFICACIA DELL'INTRODUZIONE DI UN PROGRAMMA DI INTEGRITÀ

Uno studio [3] ha evidenziato i seguenti rischi: 1) i dirigenti possono esitare a partecipare credendo di non essere adeguatamente formati per farlo o per paura di distogliere i propri sforzi o per timore di essere etichettati come "polizia etica"; 2) possibilità di confusione e conflitto tra responsabilità legale ed etica; 3) potenziale diminuzione della concentrazione sulla conformità legale ed aumento dei rischi di responsabilità aziendale; 4) l'inclusione dell'etica può essere vista come una aggiunta superflua ai programmi di conformità legale; 5) il fallimento dell'integrazione dell'etica nei programmi di integrità non rappresenta solo un'opportunità perduta ma può comportare danni reali alla mission ed all'approccio etico.

Al fine di minimizzare questi rischi è necessario curare una serie di aspetti: 1) i valori dell'etica e della mission devono essere resi concreti e pratici allo stesso modo dei requisiti legali di un programma di conformità; 2) i dipendenti devono essere formati ad affrontare in modo creativo le "aree grigie" dell'ambito etico; 3) l'organizzazione deve considerare come i sistemi e le

procedure organizzative sostengano o ostacolino l'applicazione dei valori etici contemporaneamente e nello stesso modo in cui valuta gli impatti della conformità legale; 4) l'organizzazione deve impegnare attivamente i propri dipendenti nell'individuazione e nella segnalazione di comportamenti impropri, mettendoli nelle condizioni di parlare liberamente delle loro preoccupazioni di tipo etico; 5) il programma di integrità deve "essere comprato" a tutti i livelli, sebbene molti studi mostrino che è il vertice a determinare una cultura etica; 6) la conformità agli standard etici deve avere conseguenze (premi e sanzioni), altrimenti i dipendenti possono essere incoraggiati a percepire il programma come irrilevante.

Il processo per lo sviluppo della cultura dell'integrità si iscrive all'interno del framework sin qui descritto.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento si propone di definire una guida per codificare un nuovo sistema di governance del processo di sviluppo e gestione dell'integrità aziendale e del codice di integrità degli operatori del settore finanziario, creditizio, previdenziale e assicurativo, al fine di supportare e diffondere all'interno delle organizzazioni la cultura dell'integrità.

NOTA La presente prassi di riferimento trae ispirazione e riporta diverse sezioni della UNI/PdR 21:2016 che fornisce le linee guida per lo sviluppo della cultura della integrità e del ragionamento etico dei professionisti, attraverso processi e strumenti per la progettazione, l'implementazione e la gestione di un modello funzionale alla cultura dell'integrità.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

D.Lgs 8 giugno 2001, n. 231 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300" (G.U. n. 140 del 19 giugno 2001)

Legge 3 agosto 2007, n. 123 "Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al Governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia" (G.U. n. 185 del 10 agosto 2007)

D.Lgs 9 aprile 2008, n. 81 Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (G.U. Serie Generale n. 101 del 30 aprile 2008 - Suppl. Ordinario n. 108)

Legge 30 novembre 2017, n. 179 Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato (G.U. Serie Generale n. 291 del 14 dicembre 2017)

GOV/PGC/GF (2009), Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation, OECD

UNI 11348-1:2018 Pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale personale - Guida all'applicazione della UNI ISO 22222:2008 Parte 1: Terminologia, classificazione e requisiti del servizio per i pianificatori

UNI 11348-2:2018 Pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale personale - Guida all'applicazione della UNI ISO 22222:2008 - Parte 2: Prodotti e servizi

UNI 11348-3:2018 Pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale personale - Guida all'applicazione della UNI ISO 22222:2008 - Parte 3: Sviluppo della cultura dell'integrità delle organizzazioni e dei professionisti mediante predisposizione di un codice di integrità e delle attività educative connesse

UNI 11648:2016 Attività professionali non regolamentate - Project manager - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza

UNI ISO 21500:2013 Guida alla gestione dei progetti (project management)

UNI ISO 26000:2010 Guida alla responsabilità sociale

UNI ISO 29990:2011 Servizi per l'apprendimento relativi all'istruzione e alla formazione non formale - Requisiti di base per i fornitori del servizio

UNI ISO 31000:2010 Gestione del rischio - Principi e linee guida

UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

UNI/PdR 18:2016 Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000

UNI/PdR 21:2016 Sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti - Indirizzi applicativi

UNI 1601752[1] "Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nella pianificazione e nella compliance nelle persone giuridiche, associazioni ed enti del settore bancario, finanziario, e assicurativo - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza"

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni della UNI ISO 26000, della serie UNI 11348 e della UNI/PdR 21.

3.1 etica: Sistema di valori e di principi astratti che orienta i comportamenti e le motivazioni interne di individui consapevoli, valido universalmente per tutti gli uomini.

3.2 integrità: Applicazione consapevole da parte dell'individuo nella pratica quotidiana del sistema di valori e principi astratti valido universalmente.

3.3 morale: Insieme delle regole che controlla le azioni esterne e le motivazioni interne degli individui, anche inconsapevoli, in relazione alle usanze ed ai costumi di un gruppo di riferimento o una cultura.

4 PRINCIPIO

La prassi di riferimento si prefigge di fornire una serie di indicazioni operative destinate alle organizzazioni che intendono affrontare in modo strutturato la gestione dell'integrità professionale degli operatori del settore finanziario, creditizio, previdenziale e assicurativo. Il documento è stato pensato con l'idea di tracciare una sorta di percorso per un sistema di governance del processo di sviluppo e gestione dell'integrità aziendale. Si parte dal coinvolgimento dell'alta direzione - passaggio imprescindibile senza il quale non è possibile avviare un percorso di governance dell'integrità - per passare successivamente all'individuazione ed al coinvolgimento degli stakeholder, alla definizione del piano strategico coi relativi obiettivi, al disegno della struttura organizzativa per la gestione dell'integrità, fondato sulla collaborazione tra tutti i membri dell'organizzazione. Il documento inoltre affronta il tema dell'analisi della valutazione del rischio etico che rappresenta una dimensione importante del rischio organizzativo, da considerarsi alla pari dei rischi legali, operativi, informatici, ecc.

[1] Documento in elaborazione.

Il percorso di governance dell'integrità prevede quindi la definizione e realizzazione di un piano operativo basato sulla sensibilizzazione, comunicazione e formazione del personale. Tale fase si conclude con lo sviluppo e manutenzione del codice di integrità.

Ultima fase del processo è quella relativa al monitoraggio, al reporting ed alla definizione di azioni correttive basate sulla valutazione degli indicatori di prestazione attesi.

È stata infine elaborata un'appendice esemplificativa in cui è proposto un modello di gestione di integrità aziendale:

- Appendice A - Esempio di modello di organizzazione e gestione dell'integrità aziendale (ethics)

Lo schema riportato qui di seguito illustra - secondo un ordine cronologico - le fasi attraverso le quali si articola un percorso di governance della gestione dell'integrità.

FASI DEL PROCESSO DI GOVERNANCE DELL'INTEGRITÀ		
N.	**FASI**	**AZIONI**
FASE 1	COINVOLGIMENTO DELL'ALTA DIREZIONE	Decisione formale attivazione processo e nomina responsabile programma sviluppo integrità
FASE 2	IDENTIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	Definizione riferimento teorico su stakeholder ed etica; mappatura degli stakeholder e loro coinvolgimento nella definizione del piano strategico
FASE 3	DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO	Redazione documento programmatico su 10 tappe e 10 obiettivi Identificazione benchmark etico di riferimento ed elaborazione strumenti per sviluppo dell'integrità
FASE 4	DISEGNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI GESTIONE DELL'INTEGRITÀ	Visibilità organizzativa all'interno dell'organigramma e identificazione del responsabile dell'attuazione del piano strategico ("Ethics Officer")
FASE 5	ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO ETICO	Definizione del rischio etico in relazione alla teoria etica assunta quale riferimento e realizzazione del modello di misurazione che consenta di quantificarlo mediante indici sintetici
FASE 6	DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO OPERATIVO	Implementazione del piano strategico curando la sensibilizzazione; comunicazione interna e incentivazione alla partecipazione alle attività formative; sviluppo e manutenzione del codice di integrità
FASE 7	MONITORAGGIO, REPORTING ED AZIONI CORRETTIVE	Analisi e valutazione periodica dell'andamento dello sviluppo del grado di ragionamento etico degli individui e della cultura dell'integrità aziendale; individuazione eventuale di soluzioni correttive

5 PROCESSO DI GOVERNANCE DELL'INTEGRITÀ

5.1 COINVOLGIMENTO DELL'ALTA DIREZIONE

L'Alta Direzione Aziendale – ossia la direzione generale e i suoi primi riporti, ossia i direttori/responsabili delle diverse funzioni aziendali – ha il compito di attivare il processo per la gestione dell'integrità aziendale rispondendo alle domande: *perché*, *cosa*, *come*.

Il coinvolgimento dell'alta direzione risulta essenziale per il successo di qualsiasi progetto di conformità ad una norma gestionale in quanto rende tutta la struttura consapevole che tale attività di compliance è parte della strategia aziendale e quindi impegno di tutti in relazione alle responsabilità e attività di ognuno.

Per l'approccio al coinvolgimento della direzione si rimanda al principio di leadership così come definito dalla UNI EN ISO 9001.

La decisione formale e il coinvolgimento diretto e continuativo dell'alta direzione si deve sostanziare attraverso l'individuazione e la nomina di un suo componente, responsabile del programma di sviluppo e gestione della cultura dell'integrità dell'organizzazione e degli operatori.

5.2 IDENTIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L'Alta Direzione procede all'identificazione e alla mappatura degli stakeholder avendo preliminarmente individuato e dichiarato il riferimento teorico[2] assunto che, naturalmente, deve essere individuato coerentemente all'identificazione del benchmark etico di riferimento dell'Azienda. Infatti la teoria etica di riferimento dell'azienda determina non solo l'identificazione degli stakeholder ma anche le modalità e l'oggetto di analisi del rapporto tra essi e l'azienda[3].

---

[2] E. D'Orazio, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, Notizie di POLITEIA, XIX, 72, 2003, Introduzione: Conclusioni: "Al centro del dibattito sulla CSR vi sono due teorie etiche concorrenti: la teoria degli stockholders e la teoria degli stakeholders. Le due teorie non sono interamente incompatibili, ed esse spesso porteranno in pratica a risultati simili. Infatti, se si considera la redditività di lungo periodo, allora vi è una maggiore probabilità che in termini di comportamento manageriale le due teorie coincidano. Ciò che distingue in definitiva la posizione di Friedman da quella di Freeman è la motivazione che porta il manager a considerare gli interessi degli stakeholders: il manager seguace della teoria di Friedman tratterà bene gli stakeholders allo scopo di ricavare un profitto, mentre quello seguace della teoria di Freeman li tratterà bene perché è la cosa giusta da fare. Paradossalmente, trattare bene gli stakeholders è giusto e alla fine può essere più redditizio".

[3] J. W. Weiss, Business Ethics. *A Stakeholder and Issues Management Approach*, sixth edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2014: "Ad esempio, nel caso la teoria etica assunta quale riferimento fosse l'utilitarismo le modalità di analisi potrebbero essere: 1. considerare interessi collettivi e particolari; 2. formulare alternative basate sulla massimizzazione del bene per tutte le parti coinvolte; 3. stimare i costi e i benefici delle alternative per i gruppi interessati. Mentre se la teoria etica fosse la deontologia: 1. identificare le persone le cui esigenze e il benessere sono a rischio con una determinata politica o decisione; 2. identificare l'uso o l'uso improprio di manipolazione, forza, coercizione o inganno che possono essere dannosi per gli individui; 3. identificare i compiti agli individui interessati dalla decisione; 4. determinare se l'azione o la politica desiderata potrebbe essere accettabile per gli individui se la decisione fosse implementata".

A titolo esemplificativo, e non esaustivo, la norma tecnica UNI 11348-3, riporta gli stakeholder che possono essere coinvolti: dipendenti, clienti, collaboratori, azionisti, organizzazioni sindacali, enti regolatori, fornitori (per esempio: società prodotto e servizio), ambiente, rappresentanti generazioni future, comunità.

In seguito all'identificazione degli stakeholder, essi possono essere coinvolti nel processo di definizione del piano strategico identificando:

1) gli aspetti specifici oggetto del confronto con gli stakeholder;

2) il programma e la realizzazione del coinvolgimento degli stakeholder;

3) le modalità di misurazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder.

5.3 DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO

L'Alta Direzione deve definire il piano strategico ossia il documento programmatico che delinea il percorso, costituito da 10 obiettivi, per la realizzazione di un sistema di sviluppo e gestione della cultura dell'integrità dell'organizzazione e degli operatori.

5.3.1 IDENTIFICAZIONE DEL BENCHMARK ETICO DI RIFERIMENTO DELL'AZIENDA

5.3.1.1 PREMESSA

Come evidenziato nella norma tecnica UNI 11348-3, 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 muovere dall'individuazione di una teoria dell'etica di riferimento, che non tratti direttamente dei singoli e specifici comportamenti ma che fornisca un modello morale che consenta di esercitare una funzione di guida importante nella pratica dei comportamenti. Inoltre, l'identificazione di una teoria etica di riferimento è necessaria per una chiara esplicitazione e condivisione con tutti i portatori di interessi e gli stessi utenti. Il tema è molto delicato in quanto l'assunzione di una teoria ha conseguenze significative circa l'analisi e la valutazione dell'agire etico. Per questi motivi è necessario:

a) individuare una teoria etica di riferimento;
b) dichiarare a tutti i soggetti interessati, in maniera trasparente e inequivocabile, i motivi della scelta.

Questo è un atto dovuto da coloro che propongono qualsiasi attività attinente ai temi etici, in quanto la loro finalità è quella di mutare percezione e comportamento degli utenti. Per questo motivo è importante, anche per evitare manipolazioni degli utenti, condividere le scelte e le assunzioni circa la teoria etica di riferimento.

5.3.1.2 TEORIE ETICHE

Le teorie etiche sono numerose e sono oggetto sin dall'antichità di dibattiti ideologici che rappresentano specifiche culture o gruppi sociali. Le attività da realizzare sono connesse ad una riflessione metaetica, per studiare le teorie etiche al fine di analizzare le condizioni di validità dei relativi enunciati e la possibilità di parlare sensatamente in etica di fatto, verità,

oggettività, universalità. Ciò ha come esito la scelta della teoria etica di riferimento, che deve essere effettuata utilizzando criteri di scelta razionali, al fine di sottrarsi, per quanto possibile, da intenti manipolativi o dalla semplice inconsapevolezza delle implicazioni delle scelte. I criteri di analisi e scelta sono almeno i seguenti:

1. essere coerente con la condizione umana, ossia deve trovare riscontri ragionevoli nella neurobiologia umana e individuare le sue basi nella neurofisiologia del ragionamento morale;
2. essere affidabile, basarsi su evidenze scientifiche, ossia su evidenze sperimentali che possano provare il grado di robustezza delle sue basi nella letteratura scientifica e negli studi interculturali;
3. consentire la misurazione del grado di ragionamento etico delle persone affinché esse possano essere consapevoli circa le regole e le motivazioni che sono alla base del proprio giudizio morale e, dunque, possano verificare i progressi del proprio ragionamento etico nel tempo;
4. essere oggetto di un ampio utilizzo, internazionalmente diffuso, nell'etica delle professioni e nel training etico, e che evidenzi un'ampia trattazione pubblica dei risultati sperimentalmente accertati e verificati mediante rigorosi procedimenti statistici;
5. poter spiegare le cause del pluralismo morale e della diversità delle ideologie morali presenti nella comunità umana.

La valutazione metaetica deve essere effettuata da un soggetto appartenente all'organizzazione o da una commissione alla quale è stata specificatamente assegnata la responsabilità dell'individuazione della teoria etica di riferimento. Il soggetto valutatore o i membri della commissione devono dimostrare la competenza sui temi etici e comunque la frequenza di specifiche attività formative correlate.

5.3.1.3 ESEMPIO DI RIFLESSIONE METAETICA

La definizione della teoria etica di riferimento dell'azienda può utilizzare, quale base della riflessione metaetica, le dichiarazioni di organizzazioni, che rappresentano "agenti morali" riconosciute, alla quale l'azienda aderisce o fa riferimento quali "The Ten Principles of the UN Global Compact" o la "ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work". In ogni caso è necessario esplicitare chiaramente la teoria etica di riferimento quale esito di una analisi del posizionamento culturale dell'azienda.
A tal proposito, i modelli da utilizzare possono essere diversi. Ad esempio, uno studio [4] ha utilizzato la teoria etica cosiddetta dello sviluppo del ragionamento morale [5] di Lawrence Kohlberg, ampiamente utilizzata in molti campi tra i quali quello del mondo del lavoro e delle organizzazioni. Lo studio ha avuto la finalità di identificare il posizionamento morale dell'ILO - International Labour Organisation. L'ILO è l'agenzia delle Nazioni Unite che contempla una struttura tripartita composta dai rappresentanti dei governi, degli imprenditori e dei lavoratori che determinano congiuntamente le politiche ed i programmi dell'Organizzazione, per l'adozione e l'attuazione delle norme internazionali del lavoro assicurando che le norme del lavoro siano rispettate sia nei principi che nella pratica. Lo studio ha dimostrato che è possibile derivare un posizionamento culturale e morale di una organizzazione, in questo caso l'ILO, individuando la principale connessione con una delle varie teorie etiche considerate nella

teoria etica di Kohlberg. Qui di seguito sono evidenziate le possibilità di posizionamento etico nel suo modello di sviluppo del ragionamento etico in termini di teoria etica di riferimento:

- conseguenzialismo egocentrico: la scelta migliore è quella «necessaria» ossia che possibilmente favorisce il decisore senza essere per questo «colto in fallo»;
- edonismo: la scelta migliore è quella che segue le preferenze personali e che sostanzia il diritto a massimizzare il proprio piacere mediante scambi equi con gli altri;
- relativismo convenzionale: la scelta migliore è quella che sostiene il proprio gruppo di appartenenza o viene da esso approvata o è coerente alle sue convenzioni;
- relativismo legale: la scelta etica è quella che rispetta le leggi dello Stato;
- utilitarismo: la scelta migliore è quella che massimizza i benefici per il maggior numero delle persone e dei portatori di interessi coinvolti;
- deontologia: la scelta migliore è quella che è conforme al dovere di trattare ciascun individuo con uguale rispetto e pari dignità.

L'indicazione della teoria etica di riferimento è un passo molto importante in quanto tutte le decisioni ed i comportamenti sono messi in atto nella piena conformità ai suoi principi.

5.3.2 PROCESSO DI ELABORAZIONE DI STRUMENTI PER LO SVILUPPO DELL'INTEGRITÀ

Il processo ha come esito la realizzazione di un codice di integrità e le connesse attività educative e deve prevedere le fasi e le attività successivamente descritte.

5.3.2.1 INDIVIDUARE LE MODALITÀ E GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA COMPETENZA ETICA

L'individuazione delle modalità e degli strumenti, coerenti con la teoria etica di riferimento, è finalizzata a consentire agli utenti l'auto-misurazione, in forma anonima, del livello di ragionamento etico nel prendere decisioni, in un contesto generale e nel contesto lavorativo.

Senza misurare il grado di ragionamento etico degli utenti, non è possibile realizzare alcun programma di sviluppo della cultura dell'integrità. Infatti, un processo virtuoso di miglioramento implica, innanzitutto, che gli utenti siano consapevoli circa le regole e le motivazioni del proprio grado di giudizio morale e, in secondo luogo, vi sia la possibilità di verificare l'efficacia degli interventi educativi e dei supporti allo sviluppo del ragionamento etico, nonché di monitorare, nel tempo, l'evoluzione della cultura etica dell'individuo e dell'organizzazione.

La metodologia e gli strumenti di misurazione della competenza etica degli individui da identificare devono avere solide caratteristiche psicometriche, in particolare sette requisiti essenziali:

1. obiettività: qualità di una misurazione imparziale, che non faccia uso della soggettività o di valutazioni personali;

2. standardizzazione: uniformità nella somministrazione, nelle istruzioni, nell'attribuzione dei punteggi e nella valutazione;

3. indipendenza: rispetto a fattori e circostanze esterne;

4. attendibilità: accuratezza e precisione degli strumenti che garantiscono la coerenza delle misurazioni nel tempo;

5. validità, di contenuto e di costrutto: capacità di misurare il grado di competenza etica, con selettività dell'oggetto di indagine;

6. sensibilità: capacità di differenziare i soggetti esaminati circa la competenza etica, rilevabile verificando la possibilità di discriminare fra individui, e fra diversi livelli evolutivi dello stesso individuo;

7. efficienza: praticità nella somministrazione, attribuzione e valutazione dei punteggi della competenza etica.

Le attività principali per l'individuazione delle modalità e degli strumenti di misurazione sono: la definizione della metodologia di raccolta anonima dei dati relativi agli utenti, l'identificazione del "misurando", ossia l'oggetto della misurazione stessa declinando precisamente la competenza etica (tassonomia di sviluppo del ragionamento etico degli individui e del grado di utilizzo dei meccanismi di disimpegno morale), l'identificazione di strumenti di misurazione della competenza etica e del loro collegamento teorico e metodologico alla teoria etica di riferimento e l'esplicitazione delle modalità di analisi e la verifica delle caratteristiche psicometriche degli strumenti.

5.3.2.2 IDENTIFICARE LE PRINCIPALI QUESTIONI ETICHE

L'identificazione delle principali questioni etiche che connotano l'attività lavorativa è finalizzata a individuare le tipologie emblematiche di conflitto e disagio morale, classificate per principi etici dell'attività lavorativa, riferite a situazioni concrete che coinvolgono i vari portatori di interesse. Le questioni etiche devono riferirsi esclusivamente allo "spazio etico" dell'individuo, ossia devono interessare decisioni e comportamenti che vanno oltre la legalità e la deontologia, e, dunque, non sono per questo esigibili per legge o per contratto.

Una questione etica è definita da specifiche caratteristiche:

a) è una situazione problematica con la quale si confronta un individuo che non ha la capacità razionale di scegliere un'azione o di motivare sensatamente una scelta, per mancanza di informazioni o di valori morali di riferimento;

b) l'individuo è in conflitto tra diversi obblighi morali in quanto solo uno può concretamente essere perseguito oppure è vincolato a scegliere tra due alternative, non potendo attuarle entrambe.

Gli ambiti delle questioni etiche possono essere individuati a partire dai principi etici nonché dalla struttura dei contenuti del codice di condotta, sviluppando la sua "zona grigia", ossia ciò che non è espressamente normato.

Per raccogliere informazioni e identificare le questioni etiche oggetto delle attività possono essere utilizzati diversi metodi, anche integrati tra loro, per esempio mediante interviste,

osservazione, gruppi di discussione e test. Tra i diversi metodi che possono essere utilizzati, tre sono particolarmente efficaci:

- l'evento critico, che rileva questioni etiche chiedendo agli individui destinatari di descrivere, in modo strutturato, situazioni che hanno osservato o vissuto;

- il questionario di incertezza morale, che rileva le situazioni nelle quali l'individuo riconosce una questione etica, ma è in dubbio su quali siano i principi etici implicati o non possiede informazioni adeguate circa la situazione;

- il questionario di sofferenza morale, che rileva le situazioni nelle quali l'individuo comprende quale sia il comportamento adeguato, ma, per diversi motivi, non può metterlo in pratica, agendo così contro i principi ed i valori etici.

L'identificazione delle questioni etiche deve essere effettuata coinvolgendo, possibilmente, oltre gli utenti destinatari, anche gli stakeholder, così come specificato nella UNI/PdR 18.

Per l'avvio del processo, è necessario che l'organizzazione identifichi - all'interno o all'esterno di essa - i soggetti da coinvolgere, costituendo eventualmente una commissione appositamente composta, con la presenza dei portatori di interessi/utenti. I membri della commissione devono dimostrare la competenza sui temi etici e comunque la frequenza di specifiche attività formative correlate.

5.3.2.3 REALIZZARE UN SET INIZIALE DI BASE DI DILEMMI ETICI E TEST RELATIVI AI MECCANISMI DI DISIMPEGNO MORALE

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. Per questo motivo, la struttura del dilemma etico è costituita da:

- una situazione rappresentativa di una questione etica,
- una richiesta di giudizio circa la decisione da assumere,
- 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.

Tale metodo consente di focalizzare il ragionamento dell'individuo sulle proprie regole di pensiero, e di essere consapevole delle sue modalità di interpretare, e giudicare situazioni ed azioni da un punto di vista morale, fornendo all'utente una chiara indicazione circa il modello ed il grado di sviluppo del proprio ragionamento etico. Inoltre consente di avvertire la contraddizione tra come il soggetto si percepisce e come ambirebbe essere.

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 utenti, in quanto ciò è parte integrante del loro percorso educativo.

I dilemmi etici devono essere strutturati in modo tale da evitare qualsiasi indicazione circa ciò che è giusto o sbagliato. Infatti il dilemma etico rappresenta una situazione nella quale l'individuo deve assumere una decisione, che richiede moralmente più azioni incompatibili tra loro, con il risultato che la stessa scelta comporta, necessariamente e comunque, una trasgressione di un principio morale. Il dilemma etico non può quindi essere paragonato a un problema in quanto, per definizione, non ha una soluzione esatta e soddisfacente. Se il dilemma etico fornisse un'indicazione all'utente circa la decisione da prendere o un comportamento da attuare, violerebbe infatti il principio fondamentale dell'etica, ossia che la decisione dell'individuo sul comportamento da tenere, presupposta la liceità formale dell'atto da compiere e la rispondenza di esso a tutte le regole dell'organizzazione, deve essere libera ed autonoma laddove una qualsiasi indicazione esterna può pregiudicare proprio la sua libertà di scelta.

Al fine di evitare equivoci relativamente alla necessità della libertà e di autonomia di decisione dell'individuo circa le scelte etiche è opportuno specificare che la decisione stessa implica il rispetto delle leggi cogenti e delle regole dell'organizzazione. Nel caso in cui i valori e i principi etici confliggano con l'osservanza delle leggi e dei regolamenti sarebbe eticamente lecito violare una legge in presenza congiunta di quattro condizioni:

1) la legge deve essere chiaramente in contrasto con un principio etico universale;

2) non vi sono possibilità di modificare la legge. Questa situazione è tipica di uno stato dittatoriale o totalitario nel quale non è ammessa la libertà di espressione e le pratiche democratiche. In altre parole, in uno stato democratico la legge va comunque rispettata in quanto vi sono tutte le condizioni per tentare di modificarla, attraverso la partecipazione e l'impegno politico. Dunque, una seconda condizione necessaria, ma non sufficiente affinché sia lecito eticamente violare la legge, è la negazione della possibilità democratica di cambiarla;

3) le modalità con le quali si viola la legge devono rispettare i principi etici universali. Infatti è un non senso assoluto quello di violare una legge in quanto in contrasto con un principio etico universale, violando proprio quei principi ai quali si aspira;

4) in presenza delle precedenti condizioni, la violazione di una legge può essere eticamente lecita se ci si assume apertamente la responsabilità della violazione stessa e si accettano tutte le conseguenze del caso.

A completamento del corredo degli strumenti, si devono realizzare anche test che rivelino all'individuo quale tipo di meccanismo di disimpegno morale viene da lui utilizzato, spesso in maniera inconsapevole, per autogiustificare condotte e valutazioni non coerenti con i propri principi morali. La consapevolezza può consentire di neutralizzare proprio l'effetto di tali meccanismi.

La commissione o i soggetti, come individuata/i al punto 5.3.2.2, realizza/no un set iniziale rappresentativo di dilemmi etici e di item relativi ai meccanismi di disimpegno morale, che consenta la rilevazione e l'auto-misurazione della competenza etica.

5.3.2.4 REALIZZARE UN SISTEMA DI RILEVAZIONE DEL LIVELLO COGNITIVO DEL RAGIONAMENTO ETICO DEGLI INDIVIDUI

Il sistema di misurazione del livello cognitivo del ragionamento etico degli individui è composto dall'insieme degli strumenti di misura, individuati al punto 5.3.2.1, che sono utilizzati in sinergia per lo scopo.

La stima del grado della competenza etica di ciascun individuo, destinatario del programma di sviluppo dell'integrità, necessita di essere effettuata utilizzando una scala di misurazione a "intervalli" o a "rapporti". Queste tipologie di scale consentono di esprimere il livello del ragionamento etico degli individui come una variabile quantitativa, che può assumere qualsiasi valore in un intervallo continuo di numeri reali, descrivendo così una sequenza invariante, che procede dal livello più basso al più alto di competenza etica.

In relazione alla delicatezza del tema, il sistema di rilevazione del livello di ragionamento etico degli individui deve fornire un'indicazione affidabile. Per questo motivo la teoria, la metodologia e le tecniche di misurazione utilizzate devono soddisfare quattro requisiti fondamentali:

1) avere una valenza empirica controllabile e confutabile;

2) avere un sufficiente consenso della comunità scientifica;

3) essere oggetto di pubblicazioni scientifiche e che le sperimentazioni effettuate siano riproducibili e possano essere applicate da chiunque;

4) essere potenzialmente conoscibile la loro percentuale di errore, stimata mediante modelli probabilistici oggettivi. Inoltre, nella misura del possibile, 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.

La commissione o i soggetti, come individuata/i al punto 5.3.2.2, realizza/no – eventualmente avvalendosi di strutture specializzate esterne all'organizzazione - un sistema di rilevazione del livello cognitivo del ragionamento etico degli individui. La predisposizione del sistema di misurazione deve essere effettuata in seguito ad un'analisi della letteratura sul tema. I criteri di rilevazione e calcolo algoritmico devono essere espliciti e verificabili. Il sistema di rilevazione deve essere sottoposto a test di validità.

5.3.2.5 EFFETTUARE L'ANALISI DEL RISCHIO ETICO DELL'ORGANIZZAZIONE

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 natura tipicamente strutturale ed organizzativa (per esempio, la rotazione e la separazione delle funzioni del personale, lo sviluppo di normative relative al conflitto di interesse e di regolamenti circa condotte comportamentali, ecc.).

Alle modalità tradizionali di analisi di rischio è necessario quindi affiancare una modalità innovativa e incentrata sui valori che viene denominata “analisi dei dilemmi etici” al fine di mappare il tipo di orientamento e il grado di ragionamento etico di chi opera nell'organizzazione, eventualmente anche per funzioni e processi. Questa metodologia, può essere anche molto utile per analizzare i rischi etici potenziali da prevenire, rappresentando un efficace complemento alle tradizionali tecniche di analisi del rischio, fornendo informazioni molto utili nei settori che hanno maggior bisogno di orientamento e sostegno etico.

La mappatura del profilo morale dell’organizzazione e la conseguente analisi del grado di rischio etico viene realizzata mediante una ricerca sulla popolazione degli utenti, utilizzando gli strumenti realizzati per misurare il livello di sviluppo del ragionamento etico, elaborando ed analizzando i dati ed interpretando i risultati.

La ricerca non deve utilizzare individualmente le informazioni sensibili degli utenti e devono essere garantiti riservatezza e anonimato. Le risposte ricevute dagli utenti devono essere mantenute riservate in quanto essi non devono essere identificati in alcun modo. Inoltre, i dati non devono essere singolarmente analizzati in quanto la loro elaborazione statistica deve essere effettuata aggregando tutte le risposte individuali.

La ricerca, possibilmente articolata per funzioni e processi, 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.

La mappatura del rischio etico dell’organizzazione è un processo ricorsivo, che consente di monitorare il grado di sviluppo morale della popolazione nel tempo, misurando anche l’efficacia complessiva degli interventi educativi, in termini di riduzione della vulnerabilità dell’integrità dell’organizzazione, e di sviluppo della resilienza degli individui verso situazioni problematiche e rischiose.

Le attività funzionali allo scopo sono:

- identificare la popolazione oggetto della ricerca;
- classificare la popolazione per processi e funzioni organizzative;
- individuare le variabili indipendenti socio-demo-organizzative rilevanti;
- formulare il piano della ricerca;
- somministrare gli strumenti di rilevazione e raccogliere i dati;
- elaborare ed analizzare i dati;
- interpretare i risultati; definire la mappa del rischio etico dell’organizzazione.

5.3.2.6 METTERE IN ATTO IL MODELLO ORGANIZZATIVO PER SVILUPPARE IL CODICE DI INTEGRITÀ

Il codice di integrità consiste in una raccolta di dilemmi etici che nella fase di avvio sono elaborati con le modalità previste dal punto 5.3.2.3 e successivamente, mediante il coinvolgimento progressivo e la partecipazione volontaria dei destinatari, secondo una modalità “bottom-up”.

Lo sviluppo della cultura dell’integrità di un’organizzazione implica un cambiamento di approccio culturale che non può essere calato dall’alto in quanto i codici predisposti in modo unilaterale dalle organizzazioni offrono un supporto poco efficace e generano risultati insufficienti. I codici strettamente etici (codici di integrità) realizzati con una modalità “top-down” vengono percepiti come direttive e indicazioni vaghe e non concretamente agibili anziché come principi condivisi, al contrario degli altri codici (quali quelli di condotta, di comportamento e deontologici) che devono rappresentare indicazioni e direttive. Questo processo unilaterale nega l’essenza stessa dell’etica che ha, invece, la caratteristica di essere autonoma e basata sulla libertà di scelta dei destinatari. Per questi e altri motivi, i codici etici realizzati in maniera “top-down” offrono un supporto poco efficace e generano risultati insufficienti.

Invece, la realizzazione dei dilemmi etici da parte dei destinatari, realizzati da singoli individui, o, più auspicabilmente, da gruppi di lavoro, rappresenta un modello “bottom-up” efficace e coerente.

È quindi necessario fare leva sulla partecipazione e condivisione, nonché su esperienze reali vissute e percezioni concrete verso questioni etiche ritenute rilevanti, al fine di sviluppare la competenza etica degli individui e la cultura dell’integrità dell’organizzazione. L’esito del processo descritto è dunque un codice di integrità dinamico, aperto ai cambiamenti e guidato dalle persone destinatarie, portatori di interesse interni o esterni all’organizzazione.

Il modello organizzativo del processo varia in funzione della struttura dell’organizzazione, laddove contempla comunque due figure principali che rappresentano il riferimento funzionale per lo sviluppo del progetto e che - nella pratica – sostengono i processi che generano i dilemmi etici: a) il/i leader dell’etica (Ethical leader(s)), b) il manager dell’etica (Ethical manager).

L’attuazione di un modello organizzativo per sviluppare il codice di integrità richiede pertanto un pieno coinvolgimento delle risorse umane dell’organizzazione mediante attività di sensibilizzazione ed incentivazione, di comunicazione ed educative.

Poiché la realizzazione di dilemmi etici da parte degli attori è una modalità funzionale per lo sviluppo del grado di ragionamento morale e del codice di integrità stesso, è necessario che la metodologia con la quale vengono realizzati i dilemmi etici sia descritta in termini operativi. Ciò consente non solo di stabilire le modalità di realizzazione del dilemma etico ma anche che tale procedura possa essere oggetto di training specifico.

Per realizzare una comunicazione e un coinvolgimento efficace è necessario identificare e gestire le barriere mentali dei soggetti da coinvolgere per creare un clima favorevole all’iniziativa.

Per il lancio, la comunicazione dell'iniziativa e l'incentivazione alla partecipazione, è necessario tener conto delle resistenze dei singoli individui e dei gruppi, delle organizzazioni, della società e del contesto culturale, per far riconoscere l'opportunità del cambiamento, comprendere i benefici individuali e sociali e predisporsi favorevolmente alla transizione verso un nuovo stato desiderato. È dunque opportuno identificare una struttura organizzativa che fornisca stimolo, supporto, informazioni di ritorno (feedback), valutazione e approvazione dei dilemmi etici con le necessarie qualità formali e di contenuto.

5.3.2.7 REALIZZARE PERCORSI EDUCATIVI PER GLI UTENTI E PER GLI ATTORI DELL'INTEGRITÀ

Lo scopo è quello di progettare, realizzare ed erogare agli utenti percorsi educativi che consentano, quale finalità generale, lo sviluppo della competenza etica mediante l'acquisizione delle cinque abilità fondamentali, ossia:

a) riconoscere una questione etica;

b) giudicare in termini etici;

c) definire un intento etico;

d) impegnarsi in un comportamento etico;

e) riconoscere i propri meccanismi di disimpegno morale al fine di neutralizzarli.

Il percorso educativo base, 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.

Gli obiettivi primari del percorso educativo di base per tutti gli utenti sono i seguenti:

1. rendere gli utenti consapevoli dei propri valori e del proprio orientamento morale e consentire il confronto con quelli di diversi individui, gruppi sociali e culture;

2. fornire gli elementi di conoscenza e comprensione circa le principali ideologie e teorie morali;

3. far comprendere come si formano i meccanismi morali nelle persone e i fattori che la influenzano, nonché far acquisire consapevolezza dei meccanismi di disimpegno morale utilizzati;

4. attivare le condizioni per sviluppare il grado di ragionamento morale mediante la conoscenza delle modalità che consentono l'acquisizione della competenza etica;

5. stimolare la riflessione e far comprendere le origini delle motivazioni morali profonde che sottendono le proprie decisioni e che informano le proprie condotte;

6. far acquisire consapevolezza dello stadio di ragionamento morale raggiunto e fornire indicazioni sulle modalità del suo sviluppo verso il livello che desidera raggiungere;

7. fornire strumenti di supporto per ricercare e perseguire la conformità delle decisioni e delle condotte ai principi etici ai quali consapevolmente si aspira.

Inoltre, dato il ruolo cruciale e strategico degli attori di integrità, il leader dell'etica e il manager dell'etica, è particolarmente importante articolare specifici percorsi educativi, per sviluppare:

a) le abilità metodologiche e tecniche per la progettazione e realizzazione di un dilemma etico, sia relativamente agli aspetti formali che a quelli di contenuto teorico-applicativo;

b) la competenza comunicativa, che consenta di relazionarsi efficacemente con individui con profili morali differenti.

Inoltre, per lo sviluppo di competenze specifiche del manager dell'etica, ossia per tutti i soggetti che hanno, all'interno dell'organizzazione, potere decisionale e responsabilità di coordinamento e conduzione dell'attività di altri soggetti, è necessario fornire competenze di leadership etica, intesa quale dimostrazione del comportamento conforme con i principi etici, mediante azioni personali e relazioni interpersonali, e quale promozione nei collaboratori di tali comportamenti, attraverso la comunicazione a due vie, il rinforzo ed il processo decisionale.

La didattica dei percorsi educativi deve avere quale obiettivo primario quello di generare negli utenti un processo di riflessione razionale circa le proprie valutazioni, decisioni e comportamenti, mentre 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 conformità alla UNI ISO 29990.

Qualunque sia la metodologia formativa individuata, sia in relazione alla fase di progettazione (compresa l'identificazione dei contenuti e della loro organizzazione), sia in relazione alla fase di erogazione, essa deve essere funzionale a perseguire le finalità sopra indicate. A tal proposito, la scelta della metodologia formativa di erogazione necessita di essere effettuata sulla base di una preventiva analisi e valutazione della letteratura relativa al grado di efficacia della tipologia didattica nel conseguire i risultati di apprendimento, anche in relazione all'efficienza del modello erogativo (costi, tempi, flessibilità, ecc.).

I percorsi educativi devono essere descritti mediante schede tecniche che specifichino tutti gli elementi che connotano il processo formativo.

5.3.2.8 VERIFICARE I RISULTATI DEL GRADO DI INCREMENTO DEL RAGIONAMENTO ETICO DEGLI INDIVIDUI E DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

La verifica ed il monitoraggio dei risultati dell'erogazione dei percorsi educativi è finalizzata alla quantificazione dello sviluppo del ragionamento etico degli individui e l'evoluzione della cultura dell'integrità dell'organizzazione. L'efficacia dei percorsi educativi non deve essere valutata solo in termini di incremento del grado di apprendimento dei contenuti, che comunque va effettuato per ciascun singolo utente, ma va fatta misurando l'incremento del grado di

ragionamento etico degli individui che, sebbene attuata in modalità di autovalutazione anonima, può essere eseguita confrontando ed elaborando statisticamente in forma aggregata, i risultati conseguiti nella fase antecedente e successiva all'intervento educativo, utilizzando il sistema di rilevazione di cui al punto 5.3.2.4.

Il monitoraggio dello sviluppo del ragionamento etico degli individui e della cultura dell'integrità della organizzazione ha dunque la funzione di effettuare l'analisi ricorsiva del rischio etico dell'organizzazione che dovrebbe progressivamente ridursi nel tempo. Ciò è dovuto al continuo coinvolgimento degli utenti nella realizzazione di nuovi ed inediti dilemmi etici, nonché all'erogazione di ulteriori percorsi educativi di approfondimento, che consentono di espandere e radicare ulteriormente la cultura dell'integrità dell'organizzazione e migliorare la competenza etica degli individui.

Le attività da realizzare per definire un sistema di monitoraggio che ha l'obiettivo di tenere sotto controllo, in maniera strutturata, lo sviluppo del ragionamento etico degli individui e l'evoluzione della cultura dell'integrità dell'organizzazione mediante:

- identificazione degli indicatori di prestazione attesi;
- evidenziazione del loro andamento; registrazione degli scostamenti tra quanto si sta realizzando e quanto è stato previsto;
- informazione ai soggetti del sistema di monitoraggio (alta direzione, destinatari, beneficiari, controllori) circa le criticità e anomalie che di volta in volta si presentano;
- ricerca delle soluzioni più opportune.

5.3.2.9 GOVERNARE IL PROCESSO DELLO SVILUPPO DEL RAGIONAMENTO ETICO DEGLI INDIVIDUI E DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Il modello organizzativo del processo varia in funzione della struttura dell'organizzazione. Il governo del processo dello sviluppo del ragionamento etico degli individui e della cultura dell'integrità dell'organizzazione richiede la definizione di una struttura, decisionale e di controllo, che consenta di gestire, nel tempo, il processo in quanto variabile critica di successo.

La governance del processo richiede che la responsabilità sia assegnata ad una struttura organizzativa specifica e visibile nell'organigramma: la responsabilità principale della struttura è quella di stimolare e rafforzare la cultura dell'integrità all'interno dell'organizzazione, in collaborazione con tutti i soggetti coinvolti in quanto l'integrità è, in ultima analisi, una responsabilità di tutti i membri dell'organizzazione.

Le attività della struttura di gestione dell'integrità sono principalmente quelle di:

1) agevolare e stimolare i membri dell'organizzazione alla partecipazione attiva al programma;
2) fornire indicazioni sui problemi dell'integrità, assumendo così il ruolo di un coach o consulente dell'integrità per tutti i membri dell'organizzazione;

3) supervisionare e far valere le regole concordate;

4) monitorare il grado di rischio etico e relazionare periodicamente all'alta direzione circa l'evoluzione della cultura dell'organizzazione;

5) coordinare e sviluppare tutti gli strumenti del quadro di gestione dell'integrità.

In particolare, la struttura di governance ha il compito di gestire funzionalmente un repertorio ragionato del codice di integrità, ossia l'insieme dei dilemmi etici, realizzati dai leader dell'etica e dai manager dell'etica, ordinato e classificato per tassonomie verticali o orizzontali. La classificazione dei dilemmi può essere effettuata, per esempio, per questioni etiche, per stakeholder coinvolti, per collegamento alle aree del codice di condotta. Al fine di facilitare la consultazione del repertorio dei dilemmi etici possono essere previsti strumenti digitali e supporti orientativi quali questionari di incertezza morale o sintesi descrittive, che indirizzino gli utenti alla consultazione dei dilemmi etici di interesse. Infine, sarebbe auspicabile attivare 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.

5.4 DISEGNO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI GESTIONE DELL'INTEGRITÀ

5.4.1 ELEMENTI E REQUISITI

La struttura organizzativa responsabile dello sviluppo della cultura dell'integrità ha la finalità funzionale di stimolare e rafforzare la cultura dell'integrità all'interno dell'organizzazione, in collaborazione con tutti i soggetti coinvolti in quanto l'integrità è, in ultima analisi, una responsabilità di tutti i membri dell'organizzazione.

È essenziale che la struttura di gestione dell'integrità acquisisca anche un posto chiaro all'interno della struttura organizzativa e che sia visibile nell'organigramma identificando esplicitamente un gruppo di soggetti (comitato) o una specifica unità organizzativa in quanto:

1) per prima cosa, un luogo ben visibile per l'integrità nella struttura organizzativa aumenta la possibilità di coordinamento tra gli strumenti di gestione dell'integrità e consente quindi sinergie tra gli strumenti. Nominando esplicitamente il coordinamento di una persona, di un gruppo o di un'unità organizzativa si aumenterà in modo significativo la possibilità di tale coordinamento;

2) un chiaro sito di gestione dell'integrità nella struttura organizzativa consente anche un autentico accumulo di competenze, poiché le raccomandazioni, i suggerimenti e le procedure consigliate verrebbero raccolte in un punto all'interno dell'organizzazione;

3) ancorare la gestione dell'integrità nell'organizzazione garantisce anche la continuità dopo il primo lancio della gestione dell'integrità. Spesso si è visto in pratica che, anche se la gestione dell'integrità attrae molta attenzione ed entusiasmo quando è lanciata per la prima volta, questo tende ad attenuarsi dopo un certo periodo di tempo. Rendere responsabile una persona o un gruppo della gestione dell'integrità a lungo termine e chiedere loro la relazione sui progressi riduce questo rischio significativamente;

4) l'ancoraggio organizzativo ha anche un importante ruolo simbolico. Fornisce il segnale che l'integrità è considerata importante all'interno dell'organizzazione. Un tipico motto nella teoria

della progettazione organizzativa è “la struttura segue la strategia”: la struttura rispecchia gli argomenti che sono d’importanza strategica per l’organizzazione. Se un’organizzazione attribuisce massima importanza all’integrità, allora questo deve essere riflesso nel suo organigramma;

5) garantendo l’integrità con una sua posizione nell’organigramma la si fornisce anche con una propria identità. I vantaggi di un tale identità separata erano già stati discussi sopra. Dalla spiegazione tra la differenza tra strumenti dell’integrità di base e strumenti di gestione complementari, il documento tenta anche di sostenere che tale identità separata non significa che gli strumenti di gestione dell’integrità devono essere isolati dagli altri domini di gestione adiacenti come la gestione del personale o la gestione finanziaria. Questo non significa che i responsabili della gestione dell’integrità abbiano un “delirio di potere”, cioè cerchino di inserire gli strumenti dei domini adiacenti, che possono essere considerati strumenti di gestione dell’integrità, nel proprio ambito di competenza. Anzi, al contrario, la cooperazione tra i responsabili dell’integrità e di altri attori dovrebbe essere molto più importante che la delimitazione delle competenze.

La struttura organizzativa responsabile dello sviluppo della cultura dell’integrità:

1) svolge un ruolo importante nel facilitare il processo di determinazione e definizione dell’integrità aziendale;

2) monitora l’evoluzione della cultura dell’integrità;

3) fa valere le regole concordate.

In ogni caso è necessario che la responsabilità di attuazione del piano strategico sia attribuita ad un professionista, l’”Ethics Officer”, che abbia specifiche competenze, conoscenze e abilità per svolgere con capacità di ruolo le attività previste in ciascuna fase dell’attuazione del piano strategico.

5.4.2 L’ETHICS OFFICER: RUOLO, RESPONSABILITÀ E COMPITI

L’Ethics Officer rappresenta il ruolo professionale le cui attività sono, principalmente quelle di:

1) attuare il piano strategico (vedere UNI 11648) all’interno di un modello di gestione del piano stesso (vedere UNI ISO 21500).

2) agevolare e stimolare i membri dell’organizzazione alla partecipazione attiva al programma;

3) fornire indicazioni sui problemi dell’integrità, assumendo così il ruolo di un coach o consulente dell’integrità per tutti i membri dell’organizzazione;

4) supervisionare e far valere le regole concordate;

5) monitorare il grado di rischio etico e relazionare periodicamente all’alta direzione circa l’evoluzione della cultura dell’organizzazione;

6) coordinare e sviluppare tutti gli strumenti del quadro di gestione dell'integrità. In particolare, la struttura di governance ha il compito di realizzare e gestire funzionalmente un repertorio ragionato del codice di integrità, ossia l'insieme dei dilemmi etici, realizzati dagli Ethical leader e dagli Ethical manager;

7) contribuire ad introdurre nel sistema di reclutamento e selezione del personale la valutazione della qualità del ragionamento etico.

NOTA Il project manager può essere il "Compliance and Ethics Officer" o il "Corporate Social Responsibility Manager" qualora presenti deleghe e competenze adeguate. Il project manager può essere interno o esterno all'organizzazione.

In ogni caso, è opportuno fare riferimento al progetto di norma UNI 1601752 "Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nella pianificazione e nella compliance nelle persone giuridiche, associazioni ed enti del settore bancario, finanziario, e assicurativo - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza" al fine di identificare, nell'ambito specifico della attività di sviluppo e gestione della cultura dell'integrità: i compiti e le attività specifiche della figura professionale; le conoscenze, abilità e competenze associate all'attività professionale; le capacità personali; gli elementi per la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento e i requisiti di accesso al processo di valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento.

In particolare, per lo svolgimento dei compiti afferenti all'Ethics fundamentals and ethics assessment nelle varie fasi del processo sono richieste all'Ethics Officer:

Le competenze:

- supportare l'alta direzione alla definizione della teoria etica di riferimento (benchmark etico);
- definire il modello di rilevazione della competenza etica degli individui;
- contribuire a realizzare un sistema di comunicazione interna e di incentivazione alla partecipazione al programma;
- contribuire a progettare, sviluppare e diffondere una cultura etica di base (education) e gli strumenti di valutazione della sua efficacia;
- qualificare e quantificare il "rischio etico" della popolazione per funzioni e processi aziendali;
- sovraintendere alla realizzazione e alla validazione dei dilemmi etici relativi alle questioni etiche rilevanti;
- gestire il processo di attivazione, gestione e ampliamento del codice di integrità in funzione delle questioni etiche rilevanti;
- progettare e realizzare un sistema di reportistica circa il grado di sviluppo della cultura di integrità e del rischio etico.

Le conoscenze:

- definizione della cornice di riferimento, teorica, metodologica e tecnica del programma di sviluppo del ragionamento etico, sulla base della normativa tecnica e delle prassi di riferimento UNI relative alla Responsabilità Sociale e allo sviluppo della cultura dell'integrità;
- teorie etiche;
- metodi e tecniche per la misurazione del grado del ragionamento etico;
- barriere mentali tipiche degli individui verso i programmi di sviluppo dell'integrità;
- metodologia "ethical dilemma analysis";
- funzioni del codice di integrità, relazioni e differenze con i codici di condotta.

Le abilità:

- identificare le conseguenze organizzative delle teorie etiche;
- riconoscere le questioni etiche rilevanti per l'organizzazione;
- identificare le motivazioni di utilità dello sviluppo dell'integrità per l'organizzazione e gli elementi incentivanti gli utenti;
- definire le modalità per la valutazione dello sviluppo del ragionamento etico degli individui;
- definire le variabili rilevanti relative alla popolazione per identificare il gap etico;
- progettare percorsi educativi finalizzati a fornire agli utenti abilità per la realizzazione dei dilemmi etici;
- fornire consulenza e supporto agli utenti circa le problematiche connesse al tema dell'integrità;
- identificare e dettagliare gli indicatori di prestazione attesi dal sistema di sviluppo dell'integrità ed evidenziare il loro andamento.

5.5 ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO ETICO

Il rischio di violazione dell'integrità è originato o incrementato da fattori di natura culturale e gestionale in relazione alla cultura organizzativa e manageriale dell'azienda. Ad esempio [6], essi potrebbero essere sintetizzati in:

- orientamento ad una visione di breve termine;
- identificazione debole dei dipendenti con l'azienda, i suoi clienti o i suoi prodotti/servizi;

- difficoltà dei dipendenti a fare domande/sollevare preoccupazioni non solo in campo etico;
- marginalizzazione delle questioni etiche o di conformità;
- un senso di ingiustizia o di preoccupazione per la mancanza di "giustizia organizzativa";
- atteggiamento gestionale discutibile non solo dei vertici ma di tutti i livelli organizzativi;
- pressione irragionevole sui risultati;
- ricompense nonostante un comportamento non corretto attraverso promozioni, aumenti di stipendio, ecc.

Tali ed altri fattori sono tutti l'espressione del grado di cultura dell'integrità dell'organizzazione che rappresenta il loro antecedente principale. Per questo motivo è necessario affrontare alla radice la questione (la cultura dell'integrità) e non sui suoi singoli epifenomeni.

Il rischio etico è un'importante dimensione del rischio organizzativo in quanto: "la strategia e gli obiettivi di un'organizzazione e il modo in cui vengono implementati si basano su preferenze, giudizi di valore e stili di gestione. L'integrità della gestione e l'impegno nei confronti dei valori etici influenzano queste preferenze e giudizi, declinati in standard di comportamento. Poiché la buona reputazione di un'organizzazione è fondamentale, gli standard di comportamento devono andare oltre il semplice rispetto della legge [7]".

Inoltre il rischio etico "è una dimensione del rischio che può essere considerato allo stesso modo dei rischi legali, operativi, IT, finanza e HR. La mancanza di gestione di un rischio etico potrebbe dare origine a costi reputazionali e finanziari uguali, se non maggiori, ad altri tipi di rischio, pertanto dovrebbe ricevere una eguale attenzione. In quanto tale, il rischio etico è una componente del più ampio quadro di rischio organizzativo. I processi di gestione del rischio di un'organizzazione sono anche fortemente dipendenti dalla cultura etica dell'organizzazione per consentire una gestione efficace dei rischi [8]".

Infine, è possibile affermare che la gestione dell'integrità sia una meta-regola, ossia una regola superiore che determina la definizione e la modalità di utilizzo di tutte le altre regole organizzative, in quanto "la gestione dell'integrità è un prerequisito per il comportamento etico in tutti gli aspetti delle attività dell'organizzazione. L'efficacia della gestione dei rischi aziendali non può andare oltre l'integrità e i valori etici delle persone che creano, gestiscono e controllano le attività dell'organizzazione. L'integrità e i valori etici sono elementi essenziali dell'ambiente organizzativo interno all'azienda che influenzano la progettazione, l'amministrazione e il monitoraggio delle altre componenti di gestione del rischio aziendale [7]".

L'analisi, la valutazione e la gestione del rischio etico richiedono quale prerequisito una sua definizione.

Nella letteratura il rischio è definito in diverse modalità: la possibilità di perdita, di pericolo o di danno; la possibilità che il futuro possa essere peggiore o migliore delle aspettative; la possibilità di una perdita derivante da un evento futuro indesiderato; un evento o una

condizione incerta che, se accadesse, avrebbe un effetto negativo sul raggiungimento degli obiettivi; la possibilità di prestazioni migliori rispetto a quelle previste, ecc.

La definizione del rischio indicata dalla UNI ISO 31000 è “l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi". Rispetto a tale definizione, il Gruppo di Lavoro UNI/CT 043/GL 02 dell’UNI “Gestione del rischio”, nell’ambito delle attività di elaborazione e revisione normativa propone la seguente definizione: “condizione di un’entità derivante dall’incertezza sugli obiettivi”, articolando la stessa con alcune note:

1) l’incertezza deriva da carenza di informazioni relative alle variabili coinvolte ed alla loro dinamica;

2) le entità possono consistere in individui, organizzazioni, città, regioni, nazioni, governi, ecc. Le entità influenzate sono quelle sensibili, interessate, vulnerabili, esposte ad opportunità, minacce e alle incertezze loro correlate;

3) il rischio può anche essere inteso come l’incertezza che interessa un’entità;

4) gli obiettivi possono riguardare aspetti differenti (come scopi finanziari, di salute e sicurezza, ambientali) e possono intervenire a livelli differenti (come progetti, prodotti e processi strategici, riguardanti l’intera organizzazione);

5) il rischio è spesso espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della probabilità del loro verificarsi.

In questa prospettiva il “rischio etico” può essere definito come “una condizione culturale derivante dall’incertezza sugli obiettivi” il cui effetto è una potenziale deviazione da ciò che è atteso che può essere positivo, negativo o ambedue sugli obiettivi stessi. Tale posizione trova riscontri nella letteratura internazionale laddove, ad esempio [8]: “I rischi etici si riferiscono alle credenze, pratiche o comportamenti, attuali o potenziali, dell’organizzazione (condotta) che possono supportare (upside risk originato da opportunità) o contravvenire (downside risk originato da minacce) gli standard organizzativi specifici per il comportamento desiderato, e/o in violazione dei diritti legittimi e delle aspettative degli stakeholder. Ciò potrebbe avere un impatto negativo su altri processi organizzativi chiave e compromettere la sostenibilità dell'organizzazione. Le minacce di etica ambientale, sia interne che esterne, possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici di un'organizzazione; per lo stesso motivo, le opportunità possono facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici”[4].

[4] L’opportunità, che in presenza di sensibilità, disponibilità e capacità per coglierla, dà origine adupside risk (lato positivo del rischio) è anche una componente importante dei piani di organizzazione e dei sistemi di gestione del rischio che dovrebbe essere considerata. Mettendo a fuoco solo le minacce, che in presenza di esposizione e vulnerabilità alle stesse dà origine a downside risk (lato negativo del rischio), le organizzazioni possono trascurare le opportunità che offrono significative possibilità per l'innovazione e il vantaggio competitivo. Non cogliere le opportunità può influire in modo significativo sulla capacità complessiva dell'organizzazione di perseguire la propria mission, la propria vision e gli obiettivi. Il concetto di opportunità associata ad upside risk include: la possibilità che il futuro possa essere migliore del previsto, la possibilità di un guadagno derivante da un evento futuro, un evento o condizione incerta che, se accadesse, avrebbe un effetto positivo sul raggiungimento degli obiettivi, circostanze favorevoli per un risultato positivo.

In aggiunta a queste considerazioni, la letteratura internazionale evidenzia che un altro aspetto del rischio etico può essere codificato come grado di incoerenza tra i valori dell'individuo appartenente all'organizzazione e i valori delle altre entità quali il supervisore, i collaboratori, il gruppo di lavoro e l'intera organizzazione. Nella letteratura il fenomeno della coerenza dei valori individuo-entità organizzative è trattato con il termine "value congruence" laddove le ricerche e gli studi hanno evidenziato che:

1) l'aumento del disallineamento dei valori genera effetti negativi sulle attività e sulle performance dell'organizzazione in quanto tale condizione induce negli individui atteggiamenti mal-adattativi che tendono ad indebolire la motivazione e inibiscono le prestazioni lavorative, portando ad aumentare i livelli di insoddisfazione, stress e intenzioni di turnover [9].

2) la minimizzazione della distanza dei valori genera risultati positivi sia per l'individuo che per l'organizzazione [10]. Diverse ricerche [11] hanno evidenziato che gli effetti positivi significativi sono declinati in maggiore soddisfazione del lavoro, maggiore identificazione con la propria organizzazione, maggiori probabilità di mantenere rapporti organizzativi attivi e produttivi, lealtà e fedeltà organizzativa.

Tale prospettiva evidenzia che la congruenza dei valori tra individuo-gruppo-organizzazione è un driver strategico da perseguire e ciò si ottiene ponendo in atto tutte le azioni opportune che consentono di ridurre il rischio del disallineamento dei valori ("misfit risk") ossia il rischio di perdere o acquisire i potenziali vantaggi che la congruenza dei valori può generare e ciò anche indipendentemente dal tipo e dal set di valori assunti quali riferimento. Le azioni che possono consentire ciò possono essere di tipo preventivo (reclutare e selezionare il personale che presenta altri gradi di coerenza con i valori dell'organizzazione) o di intervento sulla popolazione mediante politiche di education e incentivazione.

A partire da questo quadro di riferimento, il rischio etico è un tipo particolare di incertezza che porta ad una situazione nella quale i valori e l'integrità dell'azienda possono avere benefici o danni inattesi sugli obiettivi. Tuttavia le stesse definizioni, come gli approcci alla gestione del rischio[5] possono essere generate dalla teoria etica di riferimento. Infatti, la definizione sopra riportata, ponendo l'accento sulle conseguenze ("inattesi benefici oppure inattesi danni sugli obiettivi") interpreta il rischio etico in una prospettiva "utilitarista-conseguenzialista". A tal proposito, le attività del Gruppo di lavoro UNI/CT 040/GL 20 "Pianificazione e compiance nell'ambito delle banche, delle società finanziarie e delle assicurazioni", elaborando il progetto di norma UNI1601752 "Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti

[5] G.Ersdal, T. Aven, *Risk informed decision-making and its ethical basis*, 2007. Lo studio valuta diversi approcci di gestione del rischio per stabilire decisioni corrette, utilizzando le teorie etiche utilitaristiche e deontologiche. Gli approcci di gestione del rischio esaminati sono diversi laddove sono state analizzate le loro basi teoriche di tipo etico: cost benefit analysis basato sull'utilitarismo e i modelli di cautionary and precautionary principles e As Low AS Reasonably Practicable (ALARP) basati sulla deontologia. La conclusione dello studio è che "tutti i metodi decisionali valutati sembrano avere una base ragionevole in teorie etiche. Non esiste una guida chiara su quale posizione etica sia preferibile agli altri. Di conseguenza, è difficile usare la teoria etica come un principio guida per scegliere tra i metodi di decisione. Tuttavia, si può concludere che sembra esserci un legame logico razionale tra i metodi di decisione disponibili e le principali teorie etiche disponibili". Gli autori sono del parere che la consapevolezza dell'elemento etico di una decisione informata sul rischio sia un aspetto importante.

nella pianificazione e nella compliance nelle persone giuridiche, associazioni ed enti del settore bancario, finanziario e assicurativo - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza" ha preferito dare una definizione del rischio etico in una prospettiva deontologica che pone in evidenza l'azione in sé che non può essere condizionata da nulla che intervenga dall'esterno: "*probabilità di un'azione non etica indipendentemente dalla produzione di un danno economico e/o reputazionale all'organizzazione e ai suoi stakeholder*". Coerentemente con tale definizione, il modello di analisi e valutazione del rischio etico può assumere che:

a) le probabilità delle decisioni/comportamenti non etici aumentino al diminuire della competenza etica degli individui e del loro grado di ragionamento etico;

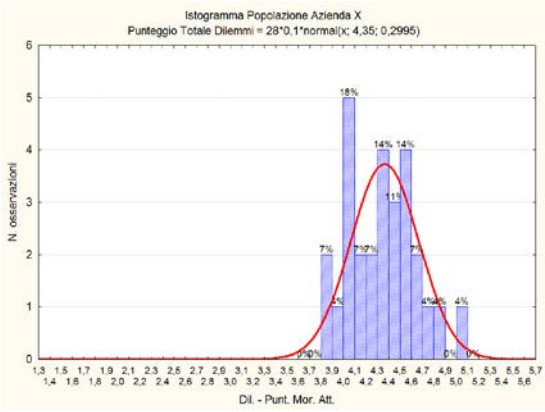
b) l'aggregato e la distribuzione delle misurazioni della competenza etica degli individui appartenenti all'organizzazione rappresentano una ragionevole proxy della cultura dell'integrità dell'organizzazione[6].

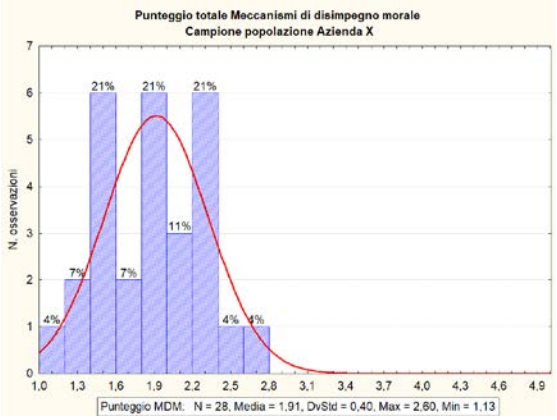
Di seguito viene fornito un esempio di misurazione e analisi di valutazione del rischio etico-organizzativo.

[6] Tale modalità di misurazione della cultura dell'integrità delle organizzazioni può essere completata o integrata con altre misurazioni del clima etico organizzativo basate su altre procedure quali questionari, test specificatamente finalizzati a cogliere la dimensione interpersonale e sociale dell'integrità.

ESEMPIO DI MODALITÀ DI MISURAZIONE E RELATIVA ANALISI DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO ETICO-ORGANIZZATIVO

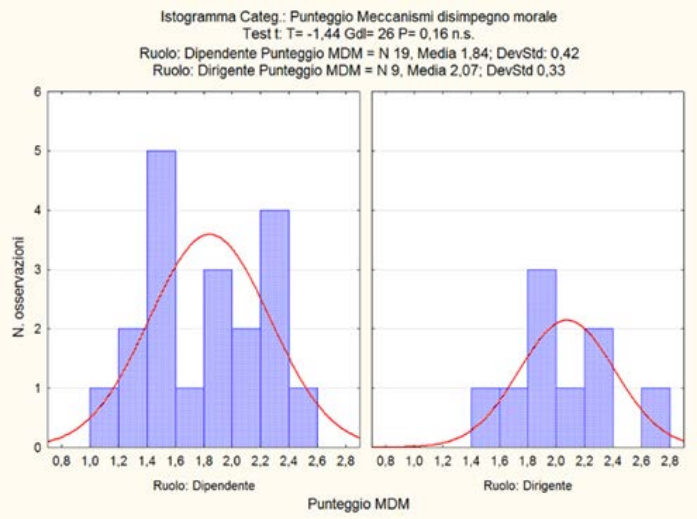
- **Misurazione della competenza etica mediante la distribuzione dei punteggi ottenuti dalla somministrazione di dilemmi etici e del questionario circa l'utilizzo di meccanismi di disimpegno morale: distribuzione del campione:**

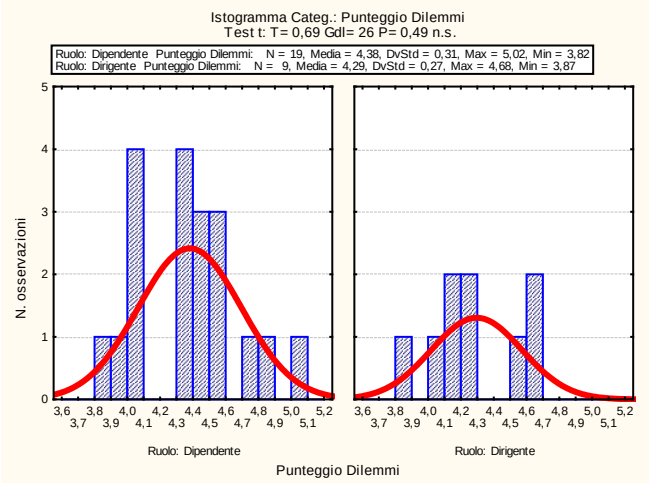




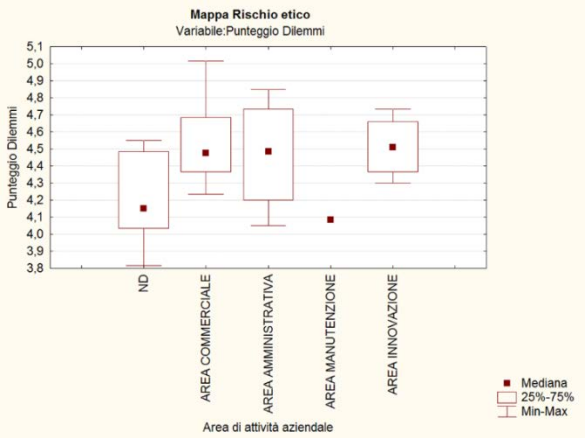
Dal confronto con le rispettive distribuzioni teoriche dei punteggi ottenibili si può ritenere che le distribuzioni riscontrate sono significativamente diverse utilizzando il Test t per singole medie.

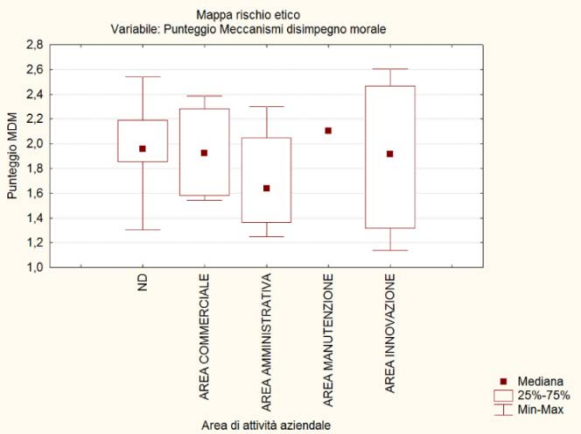
Naturalmente le analisi possono essere effettuate segmentandole per ruoli organizzativi, ad esempio, dipendenti e dirigenti:





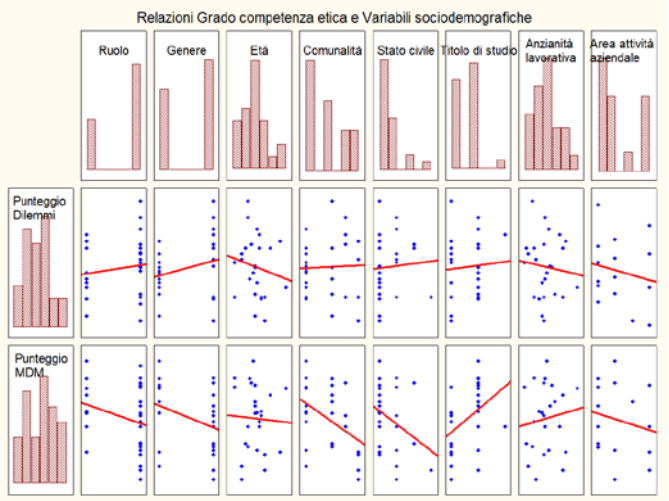
o per aree di attività aziendale descrivendo una mappa organizzativa del rischio etico:



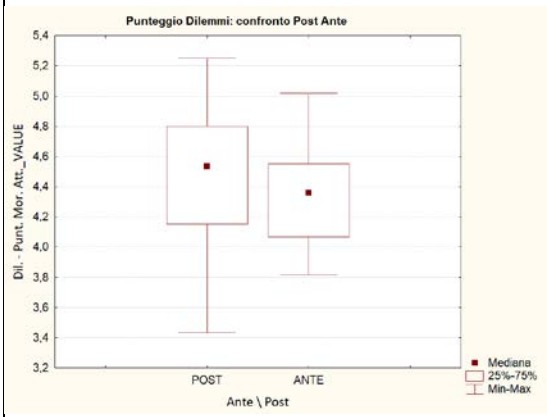


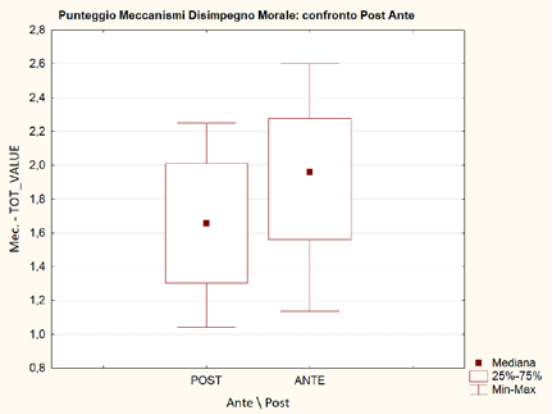
- **Misurazione delle relazioni tra i punteggi di competenza etica e variabili demo-socio-anagrafiche:**

L'analisi delle relazioni consente di definire le priorità dell'intervento educativo segmentando in base ad esse i gruppi di utenti. Esemplificativamente, nel caso presentato si ricava l'indicazione di una relazione significativa con l'area di attività aziendale, comunalità e titolo di studio.



Tali misurazioni rappresentano una “fotografia” del rischio etico dell’organizzazione che potrà essere continuamente aggiornata al fine del monitoraggio della sua evoluzione nonché utilizzate per valutare l’efficacia degli interventi educativi confrontando i punteggi pre e post (per il punteggio relativo ai dilemmi etici l’obiettivo è incrementare il grado di ragionamento etico; per il punteggio relativo all’utilizzo dei meccanismi di disimpegno morale l’obiettivo è ridurre il punteggio):





L’efficacia dell’intervento educativo è valutata statisticamente mediante il test t per campioni dipendenti.

L’analisi e la valutazione del rischio etico può essere articolata costruendo indici sintetici del rischio etico dell’organizzazione che possono agevolare il monitoraggio dell’evoluzione del grado di integrità aziendale. Ad esempio, assumendo quale misura del rischio etico la distanza tra i punteggi individuali dal punteggio “benchmark”, è opportuno ponderare tali differenze per un fattore che esprime la condizione che a maggiore differenza corrisponde una maggiore probabilità di decisioni/comportamenti non etici. Così è possibile derivare un indice del rischio etico aziendale che è ricavato dal rapporto percentuale tra la sommatoria delle distanze individuali ponderate e il punteggio massimo ottenibile nel caso che la distanza sia la massima per tutti gli individui.

Soggetti	Punteggio Dilemmi	Benchmark	Rischio etico individuale	Fattore di ponderazione	Rischio etico individuale ponderato
1	4,32	6	1,68	2	3,36
2	4,55	6	1,45	2	2,90
3	4,50	6	1,50	2	3,00
4	5,02	6	0,98	1	0,98
5	4,48	6	1,52	2	3,04
6	4,73	6	1,27	2	2,54
7	4,58	6	1,42	2	2,84
8	4,40	6	1,60	2	3,20
9	3,82	6	2,18	3	6,54
10	4,08	6	1,92	2	3,84
11	4,37	6	1,63	2	3,26
12	4,05	6	1,95	2	3,90
13	4,05	6	1,95	2	3,90
14	4,85	6	1,15	2	2,30
15	4,05	6	1,95	2	3,90
16	4,55	6	1,45	2	2,90
17	3,98	6	2,02	3	6,06
18	4,43	6	1,57	2	3,14
19	4,35	6	1,65	2	3,30
20	4,68	6	1,32	2	2,64
21	4,03	6	1,97	2	3,94
22	4,20	6	1,80	2	3,60
23	4,55	6	1,45	2	2,90
24	4,15	6	1,85	2	3,70
25	4,62	6	1,38	2	2,76
26	3,87	6	2,13	3	6,39
27	4,30	6	1,70	2	3,40
28	4,23	6	1,77	2	3,54
N	**28**	-	**46,21**	-	**97,77**

Distanza dal benchmark	Ponderazione rischio etico
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

Scala grado di rischio etico	
Punteggio minimo	**Punteggio massimo**
0	**700**
Indice di rischio etico aziendale	**14,0%**

5.6 DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO OPERATIVO

Il piano operativo è relativo alla implementazione del piano strategico (punto 5.3) e si articola secondo le seguenti fasi, organizzate in termini cronologici.

5.6.1 SENSIBILIZZAZIONE, COMUNICAZIONE INTERNA E INCENTIVAZIONE

Per il lancio, la comunicazione dell'iniziativa e l'incentivazione alla partecipazione è necessario tener conto delle resistenze dei singoli individui e dei gruppi, delle organizzazioni, della società e del contesto culturale, per far riconoscere l'opportunità del cambiamento, comprendere i benefici individuali e sociali e predisporsi favorevolmente alla transizione verso un nuovo stato desiderato.

5.6.1.1 FALSI MITI E BARRIERE MENTALI ALL'ADESIONE E ALLA PARTECIPAZIONE DEGLI UTENTI

Al fine di realizzare una comunicazione e un coinvolgimento efficace è necessario identificare e gestire i falsi miti (ossia credenze accettate acriticamente dai membri di un gruppo a sostegno di pratiche tradizionali) e le barriere mentali dei soggetti da coinvolgere al fine di creare un clima favorevole all'iniziativa.

In relazione ai falsi miti [12] circa l'etica nel business è necessario tener conto e modificare le seguenti credenze tipiche:

- Mito n. 1: "L'etica è un problema personale e individuale, non è una questione pubblica o discutibile". Questo mito sostiene che l'etica individuale si basa su credenze personali o religiose e che la decisione su ciò che è giusto o sbagliato debba essere presa dalle persone nella privacy della propria coscienza. Su questa obiezione è bene riflettere che le convinzioni individuali si formano in base a fattori ambientali quali la religione, la cultura e i valori familiari, infatti l'uomo è un soggetto sociale sempre in relazione con gli altri uomini. A tal proposito affermare che l'etica è una questione soggettiva, è una visione miope della natura umana. Se l'etica è una questione soggettiva e personale allora tutto diviene relativo: ciò che per una persona è buono, può essere cattivo per un'altra e viceversa. Se la morale è soggettiva, allora ognuno potrebbe farsi le proprie leggi e principi che, sbagliando, dovrebbe imporre agli altri. Le persone possono comunque avere proprie opinioni e valori ma nell'esercizio di essi devono considerare i valori e gli orientamenti degli altri, laddove i diritti di ciascuno sono sempre limitati dai diritti degli altri. Per questo motivo i valori morali delle persone possono essere soggettivi ma nel loro esercizio devono anche considerare l'impatto e la gravità delle proprie azioni sugli altri: dunque l'etica non è una questione personale ma una questione oggetto di dibattito pubblico e organizzativo, specie quando i comportamenti individuali possono danneggiare la comunità e incidere negativamente sull'organizzazione.

- Mito n. 2: L'etica ed il business sono cose diverse da non mescolare". Questo mito, che richiama quello precedente, si basa sulla convinzione che il business è amorale (ossia non soggetto a regole o giudizi morali) e ciò ignora che le attività economiche hanno un forte impatto su tutta la collettività. Il business è un'attività umana, non semplicemente economica e come tale può essere valutata da una prospettiva etica. Affermare una

posizione amorale servirebbe solo a giustificare pratiche discutibili nelle attività del business.

- Mito n. 3: “L'etica nel business è relativa”. Anche questo mito ha una radice relativistica che viene attribuita non alle persone ma alle organizzazioni economiche. L’errore dell’impostazione è nel non concepire che vi possano essere dei principi universali che possono essere condivisi da tutti ed assunti quali riferimenti, indipendentemente dalle credenze religiose od orientamenti culturali. Lo studio dell’etica, e dell’etica del business, è la modalità con la quale è possibile una comune comprensione delle idee fondamentali di giusto e sbagliato come espressione della comune natura umana e delle condotte umane ed organizzative.

- Mito n. 4: “Un ‘buon’ business è etico”: in generale si pensa che se un’attività aziendale va bene allora implicitamente è eticamente corretta. Ciò non è necessariamente vero in quanto bisogna che vengano esaminate le modalità con le quali le attività sono condotte. La massimizzazione del profitto è una finalità ammissibile da parte delle aziende ma è necessario esaminare come vengono realizzati i profitti in quanto il fine non giustifica i mezzi.

- Mito n. 5: “Il business è una guerra”. Le attività economiche e commerciali dell’azienda possono essere interpretate come una guerra per la sopravvivenza e per acquisire posizionamenti dominanti. In base a questa credenza vengono usate pratiche predatorie per combattere i competitori per emergere come leader di mercato. Tuttavia il business è una attività umana e per questo motivo è parte integrante della società che richiede una sana competizione per sviluppare progresso ed efficienza e non l’abbattimento dei competitori.

- Mito 6 “L'etica riduce il profitto”: la domanda corretta sarebbe: “qual è il giusto profitto e come lo si consegue?” Ebbene, su ciò non solo si è lungamente discusso ma si sono storicamente ampliate le riflessioni inserendo man mano altre variabili quali la finanziarizzazione, la rendita, la Responsabilità Sociale d'Impresa e così via. Insomma la voglia di guadagno fa fare, dire e sostenere ipotesi che sembrano essere degli assiomi decisamente convincenti ma che poi, a valle delle immancabili crisi cui si va incontro (come le famose “bolle speculative”, comprese le teorie degli investimenti “perfetti” e senza quasi rischio), si rilevano fallaci, così come quando si corre forte in autostrada per brevi tratti ma si è infine superati da chi mantiene una velocità costante. Tuttavia ancor oggi avere alti compensi dal capitale è il sogno (egoistico?) dei più, sebbene un saggio comportamento economico, divenuto prassi etica, ha sempre perseguito un profitto/rendita mai eccessivo ma ragionevole. Quindi la realtà è totalmente diversa dalla domanda del titolo: è infatti il “rischio” che moltiplica il profitto che diviene una scommessa solo apparentemente economica; mentre l'etica, letta nella giusta valenza della “prudenza”, persegue quello “giusto” coniugandolo con un ritorno economico generalizzato e costante (da leggersi sia in chiave personale che sociale, comprese le operazioni borsistiche caratteristiche e non quelle over the counter). I casi cui fare riferimento sono tantissimi sia in ambito strettamente economico (si pensi alla stakeholder value vs la shareholder value), che finanziario (titoli derivati, junk bonds, hedged funds e così via, vs titoli ordinari). La presenza di nuovi intermediari finanziari che fanno esplicito e diretto riferimento all'etica (in cui vi sono i principi di “trasparenza”, ecc.) ha ampiamente dimostrato che l'etica non solo

non è un ostacolo al profitto ma che lo agevola dando un vero valore aggiunto alla prassi sia economica che finanziaria.

In relazione alla proposizione di un programma di sviluppo dell'integrità, vi sono alcune barriere mentali tipiche che sembrano bloccare l'adesione e la partecipazione degli utenti:

- Barriera n. 1: "Noi non abbiamo significativi problemi di integrità nella nostra organizzazione". È possibile che virtualmente non ci siano violazioni dell'integrità ma il problema è in che modo i responsabili possano essere così sicuri della verità di quest'affermazione in quanto tale affermazione non si basa su alcun elemento di misurazione laddove le violazioni delle norme e delle leggi acclarate non costituiscono un indice di integrità (si ricordi che l'etica è relativa a comportamenti che non sono esigibili per legge). Per questi motivi è necessaria una rilevazione del grado morale degli utenti al fine di qualificare e quantificare il "rischio etico" (metodologia "ethical dilemma analysis"). La questione non è tanto se ci sono problemi di integrità o presenza di dilemmi (qualsiasi organizzazione o professionista ha tali rischi e problemi) la questione è come si sviluppa un adeguato quadro di gestione dell'integrità che consenta di identificare e risolvere nuovi e complessi problemi e dilemmi etici che inevitabilmente si incontreranno.

- Barriera n. 2: "L'introduzione della gestione dell'integrità accrescerà soltanto la mancanza di fiducia nella nostra organizzazione". Il timore è che l'introduzione di un sistema di gestione dell'integrità potrebbe essere percepito dai clienti e dai lavoratori come un'implicita ammissione di carenza morale e ciò potrebbe portare a una riduzione della fiducia. In realtà la realizzazione di un sistema di gestione dell'integrità dimostra sensibilità, impegno e rispetto per clienti e lavoratori dimostrando di voler andare ben oltre alle dichiarazioni generiche che non hanno effetti significativi. Inoltre la finalità principale è quella concreta dello sviluppo del ragionamento morale e dunque ha un effetto di prevenzione circa comportamenti ed episodi che possono effettivamente ridurre la fiducia.

- Barriera n. 3: "I destinatari del sistema di integrità possono percepire l'iniziativa come un insulto nel mettere in dubbio la propria integrità". Questi timori dovrebbero sciogliersi dal momento che la gestione dell'integrità basata sui valori non prevede assolutamente strumenti di controllo e verifica eteronoma ma intende semplicemente stimolare il ragionamento etico per un libero convincimento circa ciò che è giusto fare, e presuppone che il lavoratore sia responsabile delle proprie azioni laddove le modalità (supporti e formazione) sono finalizzate ad ampliare le discrezionalità individuali invece che limitarle. Ciò dovrebbe aumentare il clima di fiducia e non di diffidenza.

- Barriera n. 4: "Le violazioni dell'integrità sono così radicate nella nostra cultura che non è possibile, né auspicabile, tentare di cambiare qualcosa". L'affermazione è intrinsecamente non etica ed è esito di un meccanismo di disimpegno morale che favorisce lo sviluppo di una "cultura della violazione". L'immoralità delle persone ("la disonestà degli uomini onesti") è generata da un fattore culturale (il grado di moralità) che non può che essere prevenuta e gestita, simmetricamente, da un'azione di tipo culturale (lo sviluppo del grado di ragionamento morale). Per sviluppare i necessari

"anticorpi" (i professionisti come soggetti etici) occorre innanzitutto riconoscere ciò; e in seguito varare una profonda autoriforma culturale mediante un programma di sviluppo dell'integrità morale dei professionisti, in collaborazione con tutti gli stakeholder della società civile, per elaborare un codice di ragionamento etico che poi sia attuato con un'attività di formazione valoriale degli operatori e monitorare i suoi risultati nel tempo. Inoltre è necessario considerare gli ostacoli relativi ad alcuni pregiudizi culturali verso le attività di formazione e training etico.

- Barriera n. 5: "L'etica non deve essere insegnata". Il timore è che l'attività di insegnamento sia focalizzata nel trasmettere all'utente specifici valori morali limitando la libertà di scelta dei professionisti e dunque diventare uno strumento di indottrinamento moralistico, da parte di un gruppo culturale o religioso, che indichi ciò che è giusto fare o meno (dogmatismo morale). Un altro timore è che l'attività di insegnamento possa essere orientata a inculcare nelle persone la convinzione che tutti i punti di vista morali siano ugualmente validi e dunque che i principi morali siano diversi per le persone laddove non ci siano principi morali validi per tutte le persone, in ogni momento e in ogni luogo (relativismo morale). In realtà tali considerazioni non hanno fondamento nel caso il training etico abbia la chiara finalità di sviluppare il pensiero critico, sia verso il dogmatismo eteronomo che verso il soggettivismo morale inconsapevole che consiste nel valutare giusta la propria scelta o condotta semplicemente perché è stata assunta o messa in atto. In altre parole, la barriera mentale può essere superata evidenziando che il training etico è finalizzato a sviluppare un processo consapevole e autonomo di ragionamento che consente di elaborare liberamente le regole da utilizzare nel processo decisionale e nel comportamento da attuare. In definitiva il training etico deve essere finalizzato a generare nei professionisti la consapevolezza delle proprie motivazioni morali, mediante l'elicitazione cosciente dei criteri che i professionisti utilizzano per valutare se la decisione o l'azione sia coerente con i propri valori. Con ciò rispettando totalmente la libertà di ciascuno di scegliere in base a quali principi ispirare la propria vita ed effettuare le proprie scelte. Infatti senza libertà di scelta non è possibile praticare alcun principio etico.

- Barriera n. 6: "L'etica non può essere insegnata". L'affermazione trova autorevoli riscontri nel campo della filosofia morale allorquando l'insegnamento si intenda semplicemente come "trasmissione di regole morali". Ad esempio, l'argomentazione di Socrate si basa sul fatto che per definire concetti morali non è possibile che essi siano insegnati quale nozioni bensì sia necessario ricorrere al metodo maieutico che consente di stimolare e sviluppare la predisposizione a pensare con la loro testa e quindi il filosofo o l'insegnante può solo aiutare gli allievi a partorirla da soli. Un altro autorevole esempio è l'argomentazione sviluppata dal sociologo francese Edgar Morin per il quale "l'etica non potrà essere insegnata attraverso lezioni di morale. Dovrà essere sviluppata a partire dalla consapevolezza che l'uomo è a un tempo individuo, parte di una società, parte di una specie. Portiamo in ciascuno di noi questa triplice realtà. Così dovremo promuovere lo sviluppo congiunto dell'autonomia individuale, della partecipazione sociale e della coscienza di appartenere alla specie umana" [13]. In tal caso la barriera mentale è risolta dalle considerazioni riportate in merito alla barriera 5. Tuttavia nella letteratura si riscontrano contributi che sembrano sostenere la tesi della barriera 6 evidenziando la scarsa efficacia del training etico o altre

motivazioni che, in sostanza, non implicano l'esclusione del principio che l'etica possa essere oggetto di training etico laddove rivelano essenzialmente gli elementi critici per i quali un training possa fallire nel perseguire i propri obiettivi.

In base ai falsi miti ed alle barriere descritte sarebbe consigliabile che il lancio, la comunicazione dell'iniziativa e l'incentivazione alla partecipazione siano progettate e attuate all'interno di un modello strutturato di "*change management*".

5.6.1.2 COMUNICAZIONE INTERNA

Il principio cardine della comunicazione interna all'organizzazione è uno scambio continuo tra tutte le componenti dell'organizzazione, in special modo la comunicazione a due vie [14] dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto, al fine di ottenere un forte allineamento etico di tutti i componenti dell'organizzazione.

Un elemento importante per sviluppare e supportare la cultura dell'integrità dell'organizzazione è l'allineamento (o quanto meno la non contraddizione) del processo di comunicazione formale (ogni tipologia di comunicazione che prevede l'utilizzo dei canali ufficiali dell'organizzazione) con il processo di comunicazione informale che si stabilisce spontaneamente tra i membri dell'organizzazione mediante canali diversi tra i quali gli stessi comportamenti dei membri dell'organizzazione. È importante evitare, in quanto assolutamente deleterio, che ciò che si comunica a livello formale sia differente dai messaggi informali, facendo percepire la differenza tra un'azienda formale e un'organizzazione reale. Una modalità efficace per tenere sotto controllo il disallineamento tra i messaggi formali e informali è effettuare sondaggi e focus group con i componenti dell'organizzazione.

Il processo di comunicazione sui temi etici va pianificato per avere la caratteristica di sistematicità al fine di coinvolgere con continuità la popolazione aziendale.

Oltre agli strumenti tipici da utilizzare per la comunicazione (siti web ed intranet, newsletter, brochure, documenti di valutazione delle prestazioni, riunioni, e-mail, incontri individuali, ecc.) uno strumento efficace sperimentato in diverse aziende è un blog che consenta di attivare ed incentivare la discussione di "mini casi di studio" relativi a questioni etiche poste dall'animatore e da tutti i componenti dell'organizzazione.

5.6.1.3 INCENTIVAZIONE AI PROGRAMMI DI SVILUPPO DELL'INTEGRITÀ

In genere i sistemi di incentivazione per promuovere e sostenere lo sviluppo dell'integrità dei lavoratori e della cultura organizzativa non sono per nulla considerati laddove, nel caso dei programmi di conformità, vengono utilizzati criteri di punizione (sanzioni, richiami, ecc.) e non di premialità.

Ciò in quanto o mancano la sensibilità e la cultura per attivare un programma di sviluppo dell'integrità, oppure vi sono delle resistenze culturali che possono essere esaminate attraverso le tipiche obiezioni [14] circa l'opportunità/necessità di incentivare positivamente i comportamenti conformi ai principi etici aziendali o, addirittura, ai programmi di conformità alle regole aziendali:

- Obiezione n. 1: **"**Le persone non dovrebbero essere premiate per fare il loro lavoro". Tale obiezione è comune ed implica che è un dovere per le persone comportarsi in maniera corretta altrimenti dovrebbero essere sanzionate e licenziate. A tale obiezione si può rispondere che normalmente le aziende utilizzano sistemi di incentivazione per lavoratori e manager che dovrebbero fare il proprio lavoro ma, evidentemente, ciò non è sufficiente ad ottenere prestazioni che vadano oltre il minimo richiesto. Perché non utilizzare la stessa metodologia per i comportamenti eticamente rimarcabili? Gli incentivi possono quindi essere utilizzati per stimolare ed ottenere prestazioni eccezionali per l'impegno dimostrato.

- Obiezione n. 2: "È impossibile valutare l'etica dei dipendenti". Tale obiezione parte dal presupposto di valutare l'etica interiore delle persone. Tuttavia l'oggetto della valutazione non è ciò che le persone credono ma ciò che le persone fanno sul luogo di lavoro. Ad esempio, relativamente alla valutazione di un manager l'oggetto è il tipo di leadership che ha dimostrato e i comportamenti che ha posto in atto con i propri follower. Il riconoscimento non è per ciò che il manager pensa o crede ma per che cosa ha detto e fatto come dirigente per promuovere il codice di condotta e incoraggiare un ambiente etico. Infine, per coloro che affermano l'impossibilità di tale tipo di valutazione una risposta semplice e completa è che nella letteratura internazionale vi sono ampie e qualificate rassegne che ciò da tempo è una pratica efficace e soddisfacente.

- Obiezione n. 3: "L'area etica è troppo soggettiva, a differenza delle vendite o della produzione". Questa obiezione ha una plausibilità superficiale, ma è in contrasto con l'esperienza effettiva delle aziende. Una risposta è che anche le misure che appaiono rigorosamente obiettive sono spesso influenzate da fattori soggettivi che richiedono la valutazione: "tutte le valutazioni delle prestazioni sono soggettive. Solo perché è difficile non significa che non puoi farlo". Ad esempio, nelle aziende si utilizzano normalmente elementi di valutazione quali leadership, orientamento all'innovazione, sviluppo dei subordinati, comunicazione efficace, ecc. Questi fattori di valutazione della gestione non sono certamente più quantificabili di "promuovere il codice di integrità" o "incoraggiare la comunicazione su questioni etiche". I comportamenti specifici[7] che promuovono la conformità e l'etica possono essere dunque utilizzati come obiettivi di performance dei dipendenti facendo parte del programma di valutazione.

Le risposte a queste obiezioni intendono evidenziare che la conformità alle regole e l'integrità non sono solo una "decorazione aziendale" da esibire nei rapporti pubblici. Se si intende

[7] J. E. Murphy, *Using Incentives in Your Compliance and Ethics Program, Society of Corporate Compliance and Ethics*, 2011. Appendix 1. Evaluation Form. Integrity Leadership: Usa il codice di condotta e incoraggia i subordinati a fare lo stesso; Attiva le misure per attuare il programma di conformità e il codice di condotta; Partecipa ad una adeguata formazione di conformità e assicura ai subordinati la formazione adeguata e conosce le regole applicabili ai propri lavori; Rinnova e aggiorna il messaggio dalla conformità e dalla formazione sull'etica ai subordinati; È disposto a sfidare comportamenti o proposte discutibili; Incoraggia i subalterni che sollevano questioni e preoccupazioni; Ha uno stile di gestione attivo, sa cosa fanno i suoi subordinati e li stimola per raggiungere gli obiettivi agendo con integrità; Promuove pratiche di lavoro sicure ed ecologiche; Valuta i subordinati sul loro impegno nei confronti del codice di condotta; Mostra l'impegno per la diversità sul posto di lavoro; Include i problemi di conformità nei piani aziendali; Dà priorità alle esigenze e la sicurezza dei clienti su tutti gli obiettivi di vendita o di produzione.

realmente attivare e supportare un programma, sia di conformità normativa che di etica, è necessario operare effettivamente per cambiare la cultura e influenzare il comportamento dei dipendenti. L'implementazione di un sistema di incentivazione è un test dell'impegno effettivo della azienda per la conformità e l'etica.

La promozione e l'implementazione di un programma di conformità normativa e di etica attraverso incentivi positivi adeguati è stata raccomandata da diversi governi ed istituzioni internazionali [15].

Al fine di incoraggiare l'applicazione di sistemi di incentivazione ai comportamenti conformi all'integrità, qui di seguito alcune idee [15] che possono ispirare alla definizione di un sistema di incentivazione:

- i dipartimenti potrebbero nominare le persone che sono un esempio per il programma di integrità;
- un comitato dirigenziale potrebbe selezionare il miglior lavoratore ed assegnare un parcheggio gratuito e preferenziale per un anno;
- fornire come ricompensa un distintivo o un altro emblema visibile;
- fare una cena con l'amministratore delegato come riconoscimento;
- premiare il vincitore all'assemblea annuale degli azionisti;
- condividere con una newsletter i risultati positivi delle verifiche riguardo alle attività di conformità e etica;
- il comitato per la conformità e l'etica potrebbe selezionare il dipartimento o il gruppo di lavoro che meglio ha esercitato le attività di conformità e di etica (ad esempio, il completamento della formazione nei tempi previsti, la certificazione, le migliori valutazioni del personale, ecc.). La ricompensa potrebbe essere un pranzo per il dipartimento;
- i manager con le migliori valutazioni di conformità e di etica potrebbero ricevere gratuitamente lezioni e rimborsi per frequentare un'accademia di conformità e/o ottenere certificazioni in conformità e etica;
- inserire la certificazione di conformità e di etica quale condizione per la promozione nelle posizioni di alto livello;
- ricompensare i dipendenti per formulare raccomandazioni e suggerimenti per migliorare il programma di conformità e etica;
- fornire ricompense e riconoscimenti per coloro che svolgono attività di autocontrollo e condividono i risultati e le esperienze apprese;
- richiedere un test di comprensione della conformità in aggiunta alle valutazioni annuali regolari. Un punteggio del 100% potrebbe essere ricompensato con un aumento della paga dell'1% in aggiunta ai soliti incentivi. 80% = 0,8%, 70% = 0,7%, ecc.;

- fornire un incentivo per segnalare all'ufficio di conformità e etica eventuali errori o inadeguatezze di sistema e non sulle persone;
- rendere la partecipazione alla formazione di conformità una condizione per accedere a qualsiasi posizione di responsabilità;
- fornire un incentivo a tutti i responsabili per partecipare a programmi di formazione e di certificazione;
- pagare € 50 per eventuali contributi alla newsletter aziendale circa la conformità e all'etica;
- premiare i dipendenti che rispondono correttamente a questioni di conformità ed etica proposte dai propri dirigenti.

5.6.2 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il percorso educativo di base, prerequisito alle ulteriori attività, è rivolto a tutto il personale e 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.

Il modello educativo dovrebbe contemplare due fasi: una fase individuale ed una fase di declinazione sociale.

5.6.2.1 FASE INDIVIDUALE

La fase individuale è finalizzata a 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 il proprio comportamento ed effettuare le proprie scelte morali. La consapevolezza del proprio modello di ragionamento morale e delle modalità di formazione del giudizio morale dovrebbe incrementare significativamente il grado di competenza etica individuale.

Il presupposto delle attività formative è che l'etica (intesa come processo di riflessione razionale sui comportamenti e non come trasmissione di standard morali) può essere oggetto di insegnamento. Tale assunto è ampiamente dimostrato dall'evidenza empirica della letteratura della psicologia morale. Ad esempio, James Rest ha riassunto diverse migliaia di studi pubblicati sul giudizio morale raggiungendo le seguenti conclusioni:

1) lo sviluppo della competenza nel problem-solving etico continua anche nell'età adulta (le persone mostrano cambiamenti significativi sui vent'anni, come negli anni precedenti);

2) tali cambiamenti riflettono profonde riconcettualizzazioni delle questioni morali;

3) l'istruzione promuove il ragionamento etico;

4) procedure e studi di casi (quali dilemmi etici) possono essere efficaci nello sviluppo del ragionamento morale;

5) gli studi evidenziano il collegamento tra grado di ragionamento morale e comportamento morale.

Vi sono diversi motivi per effettuare interventi educativi/formativi per gli adulti per sviluppare il ragionamento morale. Ad esempio:

1) vi è una grande diversità nello sviluppo del ragionamento morale tra le persone che determinano, a parità di situazione, scelte morali differenti;

2) lo sviluppo intellettuale delle persone consente di incrementare notevolmente lo sviluppo del ragionamento morale;

3) nella tarda adolescenza e nell'età adulta sono possibili incrementi sostanziali del grado di ragionamento morale.

Al fine di garantire la qualità del servizio in merito alle diverse fasi di progettazione, di erogazione, di gestione e monitoraggio e di rendicontazione del training etico i soggetti erogatori delle attività formative devono operare in conformità alla norma UNI ISO 29990, nel campo di applicazione specifica, per esempio "formazione sullo sviluppo delle competenze in materia di integrità e del ragionamento etico".

La finalità e il metodo didattico di erogazione devono essere chiaramente esplicitati all'utente.

Le finalità generali della formazione di base consistono in una «alfabetizzazione etica» e una sensibilizzazione dell'utente ai temi etici, laddove in termini di obiettivi didattici l'attività è maggiormente orientata alla conoscenza, comprensione e applicazione dei temi etici. Più in particolare le finalità devono essere declinate sulle seguenti proposizioni:

1) rendere gli utenti consapevoli dei propri valori personali e il proprio orientamento morale nonché consentire il loro confronto con quelli dei diversi professionisti, gruppi sociali e culture (values clarification);

2) fornire gli elementi di conoscenza e comprensione circa le principali ideologie e teorie morali;

3) far comprendere come si forma la moralità nelle persone ed i fattori che la influenzano, nonché identificare i meccanismi di disimpegno morale che allontanano l'utente inconsapevolmente da una condizione etica;

4) attivare le condizioni per sviluppare il grado di ragionamento morale mediante la conoscenza delle modalità che consentono l'acquisizione della competenza etica;

5) stimolare la riflessione e far comprendere le origini delle motivazioni morali profonde che sottendono le proprie decisioni e che informano le proprie condotte;

6) restituire all'utente l'indicazione circa il modello di ragionamento morale che lo connota, al fine di renderlo consapevole dello stadio di ragionamento morale che ha raggiunto e fornire indicazioni sulle modalità del suo sviluppo verso il livello che desidera raggiungere;

7) fornire supporto per ricercare e perseguire la conformità delle decisioni e delle condotte ai principi etici ai quali consapevolmente aspira.

In merito alla metodologia formativa sia in relazione alla fase di progettazione (compresa l'identificazione dei contenuti e della loro organizzazione), sia in relazione alla fase di erogazione, essa deve essere funzionale a perseguire le finalità sopra indicate. A tal proposito, la scelta della metodologia formativa di erogazione necessita di essere effettuata sulla base di una preventiva analisi e valutazione della letteratura relativa al grado di efficacia della tipologia didattica nel conseguire i risultati di apprendimento, anche in relazione all'efficienza del modello erogativo (costi, tempi, flessibilità, ecc.).

In particolare, nella descrizione di una metodologia di erogazione online (sincrona o asincrona e blended con attività frontali) nell'Appendice B della UNI/PdR 21:2016 sono indicate le linee di indirizzo e i requisiti necessari che consentono un'erogazione efficace nonché il controllo e la gestione dell'apprendimento di una Attività di Formazione a Distanza (FAD).

Il training etico di base deve contemplare l'utilizzo degli strumenti, realizzati precedentemente, finalizzati a sviluppare una chiara consapevolezza dell'utente circa il proprio grado di integrità ossia il livello di sviluppo del ragionamento morale nonché i meccanismi di disimpegno morale che sono tendenzialmente utilizzati per autogiustificare condotte e valutazioni non conformi ai propri principi morali.

L'utilizzo di queste tipologie di strumenti all'interno di percorsi formativi sono stati ampiamente studiati e la letteratura evidenzia che dal confronto tra i risultati ottenuti prima e dopo il training etico si rilevano miglioramenti significativi relativamente a un nuovo modo di ragionare mediante processi eticamente più evoluti e contemporaneamente lo sviluppo di un rifiuto sistematico di ragionamenti semplicistici basati sul perseguimento di interessi personali, fornendo semplicemente i criteri per giudicare l'adeguatezza delle proprie argomentazioni.

È necessario che tali strumenti favoriscano lo sviluppo del processo di ragionamento etico (focalizzandosi più sulle motivazioni alla base del ragionamento stesso) piuttosto che individuare la soluzione del problema o del conflitto (scegliendo l'alternativa di azione proposta) incoraggiando quindi gli utenti a prendere una posizione temporanea sia a favore o contro l'azione proposta e di individuare, per ciascuna di esse, le motivazioni migliori possibili che possono essere alla base della decisione. Ciò per promuovere il pensiero critico, l'autoriflessione e l'abilità di analizzare le situazioni da molteplici punti di vista.

L'utilizzo di questi strumenti deve essere effettuato dall'utente in una modalità di autovalutazione garantendo in maniera assoluta l'anonimato e quindi evitare la possibilità che i risultati possano essere resi noti ad altri. Ciò per diversi motivi:

1) per favorire lo sviluppo autonomo del ragionamento morale in quanto una valutazione effettuata da un altro soggetto ha una caratteristica eteronoma e ciò è in aperta contraddizione con le finalità e le modalità dello sviluppo dell'integrità e del ragionamento etico;

2) per sviluppare e migliorare la qualità del processo di ragionamento etico in quanto è stato dimostrato che attraverso la conoscenza metacognitiva (ossia la conoscenza di una persona sulla propria cognizione e l'autocontrollo della stessa) i professionisti sono più consapevoli del

loro livello di conoscenza, hanno un grado più elevato di autoregolamentazione, e si impegnano maggiormente nella riflessione sui propri progressi di apprendimento;

3) l'istituzionalizzazione dell'autovalutazione quale metodo della ricerca produce risultati maggiormente significativi.

Al fine di stimolare l'utente ad acquisire migliori risultati nel processo di sviluppo del ragionamento etico è auspicabile che il medesimo possa confrontarsi con i risultati del gruppo di appartenenza.

5.6.2.2 FASE DECLINAZIONE SOCIO-ORGANIZZATIVA

La fase della declinazione socio-organizzativa è finalizzata a sviluppare la cultura dell'integrità dell'Azienda mediante lo scambio intersoggettivo contestualizzato all'interno della cultura organizzativa specifica. La narrazione, la costruzione di azioni riflessive e di confronto nei lavoratori relativamente al giudizio ed ai comportamenti etici, consentono di coinvolgerli nella prospettiva della cultura organizzativa aziendale, al fine di condividerne i principi ed i valori.

Si tratta di mettere in connessione la fase dedicata al livello individuale, con un lavoro centrato su una dimensione sociale dell'apprendimento. Accanto alle riflessioni sui miti e le barriere individuali per l'acquisizione di una mentalità etica dell'integrità, serve anche un'attenzione alle pratiche locali, alle culture organizzative e ai processi socio-organizzativi attraverso i quali i dilemmi, le contraddizioni e le tensioni vengono rappresentate e gestite nelle differenti situazioni.

In gioco sono le concrete modalità emergenti di organizzare, conoscere, apprendere nei contesti lavorativi e professionali in relazione a questioni etiche quotidianamente affrontate, secondo logiche context driven, mediate da esperienze concrete e legate al fronteggiamento di problemi, situazioni e contesti inediti, ad alta mutabilità ed elevata turbolenza.

La dimensione sociale cerca di intercettare le teorie locali esistenti connesse alle pratiche di integrità situate e in uso, considerate espressione di una cultura organizzativa che si costruisce nel tempo, che diventa un background in cui si formano assunzioni sulla realtà e modi di operare condivisi tra le persone di una organizzazione.

Il lavoro previsto prevede tre fasi:

- la prima riguarda l'intercettazione e la precisazione di alcune problematiche e situazioni riconosciute come rilevanti, sfidanti e significative dai partecipanti all'interno della loro esperienza quotidiana in riferimento all'integrità etica. Verranno utilizzate modalità di ricognizione qualitativa (per esempio istruzioni al sosia e storytelling) per la mappatura di alcuni eventi/momenti che veicolano costellazioni valoriali implicitamente assunte, processi di attribuzione di significato, prese di posizione in merito a ciò che viene considerato giusto/sbagliato, adeguato/inadeguato, accettato/rifiutato, accolto/respinto. Il materiale raccolto costituirà oggetto di discussione e riflessione congiunta in modo da favorire processi conversazionali di produzione di significati condivisi attorno alle sollecitazioni proposte;

- la seconda fase riguarda la selezione di alcune delle situazioni mappate e la costruzione per ognuna di esse di item che esprimano modalità di fronteggiamento riconosciute come

più o meno pertinenti vs incongruenti. Verrà impiegato il metodo del role-pic: costruzione congiunta di 3-4 voci a significato positivo-pertinente; 3-4 voci a significato negativo-incongruente e successiva ponderazione/posizionamento di ognuno;

- la terza fase prevede una valutazione finale: i partecipanti confrontano le loro attribuzioni di significato rispetto ai casi individuati nella seconda fase con le attribuzioni dell'alta direzione sui medesimi, sviluppando un processo di validazione conclusiva delle conoscenze prodotte.

5.6.2.3 FORMAZIONE SPECIALISTICA DELL'"ETHICAL MANAGER"

Qualsiasi ruolo manageriale ha una funzione significativa per lo sviluppo del ragionamento etico degli individui coordinati, nonché una responsabilità particolare nella generazione della cultura dell'integrità dell'organizzazione. Per questi motivi l'Ethical manager è un attore fondamentale nella realizzazione di dilemmi etici, condivisa con i propri collaboratori, e quindi è un contributore strategico allo sviluppo del codice di integrità. Oltre a ciò le attività di formazione sono finalizzate a sviluppare competenze ed abilità comunicative specifiche relativamente alla leadership etica.

In particolare, i modelli di leadership [16] coerenti con la formazione specialistica manageriale sono gli approcci della "transformational leadership", "authentic leadership", "ethical leadership", "servant leadership", modelli che hanno la medesima radice teorica in quanto si focalizzano sul comportamento morale del manager e su una gestione etica dei follower basata su valori.

In particolare, il modello di "transformational leadership" [17] presenta una stretta connessione con i modelli di sviluppo del ragionamento etico in quanto è incentrato sulla motivazione e l'etica in un processo nel quale i leader e i follower si aiutano a vicenda per sviluppare ad un livello più elevato la morale e la motivazione. Così la leadership trasformazionale diventa etica in quanto incrementa il livello etico di condotta umana e di aspirazione di entrambi.

Un modello di leadership trasformazionale è uno strumento particolarmente efficace [18] nella costruzione di una cultura organizzativa in quanto i leader trasformazionali agiscono come agenti di cambiamento che influenzano significativamente la cultura organizzativa.

Inoltre il training specialistico basato sulla formazione alla leadership trasformazionale è una modalità che consente di rafforzare e sviluppare ulteriormente lo sviluppo del ragionamento etico individuale del manager in quanto i comportamenti gestionali di questo tipo sono associati a più elevati livelli di ragionamento etico [19].

Diversi studi empirici sull'applicazione di queste teorie dimostrano l'efficacia nello sviluppo della leadership [20]. Inoltre viene definito un possibile quadro di riferimento per lo sviluppo della leadership trasformazionale, finalizzato a formare i leader che "possono produrre significativi cambiamenti organizzativi e risultati con una forma di leadership che favorisce livelli più elevati di motivazione intrinseca, fiducia, impegno e fedeltà dai follower" [21].

In ogni caso, è necessario che venga effettuata una riflessione circa la coerenza [22] del modello di leadership adottato e la teoria etica che l'organizzazione ha assunto quale riferimento. Infatti la leadership etica non dipende dalla scelta del leader dello stile di leadership ma piuttosto dal suo grado di sviluppo morale [23] che dovrebbe essere allineato al

grado di cultura dell'integrità dell'organizzazione individuato quale benchmark. Va tuttavia rimarcato che la leadership etica non implica che rifletta una sola teoria etica poiché diversi approcci di leadership potrebbero essere coerenti con la stessa teoria etica ("flessibilità morale degli approcci di leadership" [24]) e dunque per questi motivi la definizione del modello di leadership etica di riferimento andrebbe adeguatamente motivata.

Inoltre viene indicato un processo per fasi per la progettazione e implementazione di un training efficace.

Il primo passo nel programma di sviluppo della leadership può essere costituito da una sessione di gruppo introduttiva al fine di allineare gli obiettivi della formazione con la mission, i valori e la strategia aziendale. Si potrà fornire ai partecipanti un caso di studio o altri materiali che possono introdurre la teoria della leadership in termini problematici.

Il secondo passo è finalizzato a supportare i partecipanti a sviluppare il "senso di sé", al fine di comprendere chi sono e chi vorrebbero essere mediante un processo introspettivo ed autoriflessivo circa i propri valori fondamentali, l'identità, le emozioni, le motivazioni, gli obiettivi e la propria modalità di interpretare il ruolo. Tutto ciò è propedeutico per consentire di comportarsi coerentemente con i propri valori. Sviluppare una comprensione di sé è una componente vitale per il programma di formazione in quanto se non si sviluppa tale autoconsapevolezza non può essere possibile articolare i propri valori ad altri.

Inoltre il percorso formativo può svilupparsi mediante un'elaborazione equilibrata che consente di acquisire la capacità di comprendere le differenze e le situazioni di ciascun follower al fine di poter avere una comunicazione efficace ed una relazione trasformativa per elevare il grado di competenza etica.

Infine, l'esercizio comportamentale con role play può consentire di comprendere meglio i contenuti di ruolo della leadership e mettere in pratica i suoi principi.

Dato il ruolo cruciale e strategico degli "ethical manager" nell'attuazione del piano, è particolarmente importante approfondire:

1) le abilità metodologiche e tecniche per la progettazione e realizzazione di un dilemma etico, sia relativamente agli aspetti formali che a quelli di contenuto teorico-applicativo, funzionali per l'affiancamento e la gestione dei gruppi di lavoro dei propri follower;

2) la competenza comunicativa che consente di relazionarsi efficacemente con i propri follower con profili morali differenti.

5.6.2.4 FORMAZIONE SPECIALISTICA DEGLI "ETHICAL LEADER"

L'Ethical leader è un membro dell'organizzazione che, indipendentemente dal ruolo ricoperto, voglia volontariamente partecipare alla realizzazione di dilemmi etici e testimoniare, diffondere ed essere punto di riferimento dei principi etici nel contesto lavorativo, verso i colleghi e verso tutti i portatori di interessi coinvolti. Inoltre tale figura può operare nell'ambito delle strutture dell'organizzazione eventualmente preposte alla rappresentanza.

Le finalità generali della formazione degli Ethical leader consistono nello sviluppo proprio della competenza etica dei professionisti, laddove in termini di obiettivi didattici questa fase di

formazione specialistica è maggiormente orientata all'analisi, sintesi e valutazione dei temi etici da parte degli utenti.

Le attività formative sono finalizzate a sviluppare in particolare: 1) le abilità metodologiche e tecniche per la progettazione e realizzazione di un dilemma etico, sia relativamente agli aspetti formali che a quelli di contenuto teorico-applicativo; 2) la competenza comunicativa, che consenta di relazionarsi efficacemente, con individui con profili morali differenti.

Quale elemento prerequisito è necessario che la competenza etica che si intende sviluppare sia definita in termini operativi poiché senza una comprensione chiara e condivisa di tale variabile dipendente, la ricerca (e dunque qualsiasi intervento) rimane incoerente e priva di consistenza teorica.

Come evidenziato più volte, la motivazione di sviluppare una competenza etica poggia sulla considerazione che nessun codice etico o di condotta può indicare o prescrivere azioni per tutti i problemi etici e casi possibili che potrebbero sorgere laddove "le circostanze alterano i casi" Per questo motivo è necessario assumere quale finalità ultima lo sviluppo di una competenza etica, ossia la capacità di padroneggiare e gestire situazioni complesse non solamente mediante abilità applicative ma anche tramite modalità originali, inedite e creative.

La competenza etica può essere classificata in diverse aree di abilità che dovrebbero avere la caratteristica di isolare le singole componenti o abilità all'interno di un framework organizzato in termini di antecedenti o in modalità tassonomica, al fine di individuare e declinare le finalità degli interventi su diverse aree di abilità contestualizzate ai ruoli del lavoratore, quali, ad esempio quelle funzionali alla capacità di ruolo dei funzionari pubblici:

1) capacità di identificazione del problema o "sensibilità etica": capacità diagnostiche e analitiche necessarie per identificare una situazione eticamente problematica in un contesto di ruolo rilevante, insieme con la capacità di intraprendere un processo di values-clarification per verificare la corretta applicazione delle norme pertinenti, per testare le ipotesi, e per capire se l'assunzione di ulteriori informazioni potrebbero cambiare la comprensione della questione da parte del decisore;

2) capacità di problem solving o "giudizio morale": capacità di ottenere un risultato appropriato e rilevante in una situazione dilemmatica nella quale vi sono conflitti di regole o norme etiche, leggi, regole e prassi professionali;

3) capacità di sensibilizzazione: capacità di sostenere in modo efficace una tesi basata su principi e motivazioni etiche, ovvero sul possesso di specifiche competenze linguistiche e di argomentazione al fine di "utilizzare le parole per fini giusti";

4) capacità di auto-consapevolezza e di generare fiducia: competenza di tener conto dei diritti e degli interessi dei legittimi stakeholder, compreso lo Stato, poiché "fare etica" è fondamentalmente un'attività sociale. Tale capacità implica di essere auto-disinteressatamente critico nel riconoscere i meriti e le debolezze della propria posizione istituzionale e delle posizioni degli altri;

5) capacità di contestualizzazione: comprensione del contesto del mondo reale in cui essi cercano di svolgere le proprie funzioni, al fine di garantire che il loro processo decisionale è pertinente alla realtà operativa;

6) capacità di assumere atteggiamento e impegno: sviluppo di un'assimilazione degli standard etici mediante un processo di apprendimento riflessivo, poiché la conoscenza delle norme e dei principi di per sé non rappresenta una garanzia di conformità a una condotta.

Una volta assunto un modello di riferimento di competenza etica è necessario identificare una metodologia e tecniche coerenti che abbiano dimostrato, mediante l'analisi della letteratura, di essere efficaci nel perseguire le finalità relative alle diverse competenze individuate.

Tra le diverse tecniche che consentono generalmente lo sviluppo della competenza etica e del ragionamento morale, l'utilizzo dei dilemmi etici rappresenta, probabilmente, lo strumento con le più alte potenzialità di efficacia, in quanto l'approccio educativo etico si concentra sullo sviluppo di modelli di ragionamento dei professionisti in modo che possano integrare meglio gli interessi delle varie parti interessate nel loro processo decisionale. Tale approccio consiste nell'assistere le persone a confrontarsi e gestire questioni etiche rilevanti piuttosto che esortandoli, attraverso un approccio di insegnamento a una via a "fare la cosa giusta" o di imporre codici prescrittivi di condotta in quanto, come più volte evidenziato, l'implementazione di un "processo meccanico decisionale per risolvere i problemi etici è illusorio". Infatti è lo sviluppo cognitivo etico, e non la formazione etica, che consente ai professionisti di acquisire un processo di pensiero che potrà essere da loro utilizzato nel momento nel quale si confronteranno con diversi e inediti dilemmi etici.

Il coinvolgimento dei dipendenti nella realizzazione di dilemmi etici rappresenta un modello educativo efficace e coerente con la finalità di sviluppare la loro competenza etica. Infatti vi sono diverse differenze sostanziali tra un approccio educativo e un approccio formativo. In genere, la formazione è focalizzata sull'insegnamento alle persone a fare, pertanto la finalità è modificare comportamenti ed azioni. Se è intesa in questa prospettiva, la formazione è prescrittiva e come tale è ancorata al passato, proponendo alle persone di eseguire azioni ritenute efficaci all'interno di una situazione sufficientemente definita. Ma un ambiente volatile e dinamico che genera continuamente situazioni inedite, come quello attuale, rende la formazione un processo inefficace in quanto le competenze insegnate tendono a divenire rapidamente obsolete. Al contrario, un approccio di tipo educativo, incentrato sull'insegnamento a scegliere, può fornire la possibilità di far fronte ai cambiamenti di contesto, di essere innovativi e di mostrare iniziativa ed autonomia di libera scelta, attingendo a delle competenze di processo per prendere decisioni efficaci in qualsiasi contesto, che, tra l'altro, rappresenta la caratteristica principale che connota le persone di successo.

5.6.3 SVILUPPO E MANUTENZIONE DEL CODICE DI INTEGRITÀ

Lo sviluppo della cultura dell'integrità dell'organizzazione implica un cambiamento culturale che, per definizione, non può essere semplicemente "calato dall'alto" secondo una modalità "top down" e dunque "eteronoma" in quanto questo processo nega l'essenza stessa dell'etica che ha la caratteristica di essere "autonoma" e basata sulla libertà di scelta dei destinatari. Per questo motivo, lo sviluppo efficace del codice etico dovrebbe essere realizzato con il coinvolgimento e la partecipazione volontaria dei destinatari secondo una modalità "bottom up".

Innanzitutto è da evidenziare che un’efficace partecipazione si basa sul rispetto di una serie di principi fondamentali:

1) inclusione di tutte le persone o portatori di interesse che sono interessati dai risultati del processo;

2) partnership paritaria che riconosce che ogni persona ha abilità, capacità, iniziativa ed uguale diritto di partecipare al processo, indipendentemente dal proprio status;

3) trasparenza in quanto tutti i partecipanti devono contribuire a creare un clima favorevole per una comunicazione aperta e la costruzione del dialogo;

4) condivisione del potere, laddove l’autorità e il potere devono essere bilanciati equamente tra tutte le parti interessate al fine di evitare il dominio di una delle parti;

5) condivisione di responsabilità in quanto tutte le parti interessate hanno la stessa responsabilità sulle decisioni che vengono assunte e ciascuno dovrebbe avere responsabilità chiare all'interno di ogni processo;

6) responsabilizzazione dei partecipanti con abilità particolari che devono essere incoraggiati ad assumere la responsabilità dei compiti all'interno della loro specialità, ma anche incoraggiare chiunque possa essere coinvolto per promuovere l'apprendimento reciproco e la responsabilizzazione;

7) cooperazione in quanto condividere con tutti la forza che proviene da tutti riduce le debolezze di ognuno.

La realizzazione di un codice etico mediante un approccio partecipato e bottom up è una prospettiva sempre più auspicata nella letteratura in quanto generatrice di risultati più efficaci e significativi che, tuttavia, richiede un cambio anche culturale circa le modalità operative. Infatti la maggior parte dei codici etici all'interno degli ordini professionali o associazioni sono perlopiù realizzati mediante un modello top-down e ciò comporta generalmente che i temi etici siano appannaggio delle sole élite organizzative che si sono impegnate nella realizzazione dei codici etici piuttosto che della maggior parte delle persone per le quali i codici etici sono realizzati. Di conseguenza, i codici etici così realizzati vengono presentati e percepiti più come indicazioni e direttive dall’alto che principi negoziati e condivisi e, per tali motivi, offrono un supporto poco utile.

Per questi motivi la letteratura enfatizza che lo sviluppo di un codice di comportamento etico dovrebbe essere partecipato, creare un dialogo che valorizzi i contributi di tutte le parti coinvolte, riconosca gli interessi e le azioni sovrapposte e concorrenti che portano a inevitabili conflitti e dunque sia sviluppato e costruito da persone a gruppi in modo che le differenze dei valori siano scoperti e adeguatamente affrontati, infine crei “comproprietà” delle dichiarazioni etiche e quindi migliori il rispetto dei lavoratori. Inoltre il processo bottom up si basa sulla convinzione che "un senso di giustezza morale non deriva dall’indottrinamento dei principi astratti, ma dalla sintonia con il modo in cui le credenze e le pratiche morali devono essere radicate naturalmente nelle stesse condizioni di esistenza umana".

L’approccio bottom up è dunque una modalità diversa circa la comprensione e organizzazione dei principi che guidano l’organizzazione che richiede innanzitutto una profonda riflessione individuale, coerente con lo sviluppo del ragionamento etico delle persone e la responsabilizzazione dell’organizzazione per promuovere e diffondere i valori condivisi. L’esito finale è un codice etico dinamico, aperto ai cambiamenti e guidato dalle persone destinatarie, siano esse stakeholder interni che esterni all’organizzazione.

Il modello bottom up parte dalla considerazione che il comportamento etico dei lavoratori è la risultante di singole azioni e interazioni tra essi che poi vengono diffusi ed amplificati attraverso i gruppi sociali. Per questo motivo il coinvolgimento individuale nel processo di sviluppo della cultura dell’integrità è importante. Naturalmente ciò non significa che non sia importante il coinvolgimento della governance del sistema che dovrebbe essere focalizzata su un ambito organizzativo strategico e fondamentale: creare le condizioni che consentano alle persone di impegnarsi e attuare comportamenti etici e rimuovere gli ostacoli allo sviluppo di una cultura dell’integrità.

Il processo con il quale si implementa un approccio bottom up nella costruzione di un codice di integrità (strumento articolato in un insieme di principi collegati a uno o più “dilemmi etici” – una “libreria di dilemmi etici” - che ne costituiscono parte integrante), naturalmente varia in funzione della struttura organizzativa dell’organizzazione: la principale caratteristica che dovrebbe informare il processo è che esso sia di tipo "ascendente", che richiede per il proprio svolgimento l’esame dei rapporti tra i lavoratori coinvolti e la governance del processo.

La realizzazione dei dilemmi etici da parte dei destinatari è realizzata da singoli individui – gli Ethical Leader - o, più auspicabilmente, da gruppi di lavoro coordinati dagli Ethical Manager e rappresenta un modello “bottom-up” efficace e coerente.

L’insieme dei dilemmi etici realizzati costituiscono un repertorio ragionato, ossia un insieme ordinato e classificato per tematiche ritenute rilevanti (per questioni etiche, per stakeholder coinvolti, per collegamento alle aree del codice di condotta, ecc.), in modo da facilitare la consultazione da parte di chiunque intenda acquisire spunti di riflessione e approfondire temi e questioni etiche in maniera tale che i dilemmi stessi siano sempre suscettibili di discussione, di ulteriore articolazione ed anche di modificazione.

Al fine di facilitare la consultazione del repertorio possono essere previsti strumenti tecnologici o digitali (quale la consultazione online) e strumenti orientativi già citati quali questionari di incertezza morale (“moral uncertainty”, ossia una situazione di incertezza dei lavoratori che sebbene riconoscano una situazione problematica sotto il profilo etico, hanno dei dubbi su quali siano i valori morali e i principi etici implicati, o non possiedano informazioni sufficienti sulla situazione per poter analizzare il dilemma) o di disagio morale (“moral distress), ossia una sensazione dolorosa e/o uno squilibrio psicologico che si manifesta quando i professionisti sono consci dell’azione morale più appropriata alla situazione, ma non possono svolgerla a causa di ostacoli esterni vari che permettano, in base ai risultati relativi a determinate situazioni, di indirizzare gli utenti alla consultazione dei dilemmi etici collegati.

Sarebbe auspicabile che la consultazione etica possa avvenire anche mediante il confronto con i propri colleghi, ossia il proprio gruppo di appartenenza (“peer group”) in quanto diverse ricerche hanno mostrato che tra i diversi metodi di consultazione per ragionare su un dilemma etico, la “peer consultation” è stata ritenuta lo strumento più utile, seguita dalla discussione con

un supervisore, il ragionamento personale e infine il codice etico. Ciò può essere realizzato in maniera efficiente mediante un forum online, collegato ai dilemmi etici, che può essere utilizzato come luogo di discussione e confronto tra tutti i soggetti sui temi che necessitano di approfondimento, aperto al commento del gruppo, come ambiente condiviso di attività di brainstorming generativo di nuove idee ed intuizioni, che possono essere elaborati e condivisi in rete.

5.7 MONITORAGGIO, REPORTING ED AZIONI CORRETTIVE

La finalità della presente fase è quella di analizzare lo sviluppo del grado di incremento del ragionamento etico degli individui e della cultura dell'integrità dell'organizzazione e quindi effettuare la valutazione ricorsiva del rischio etico dell'organizzazione. L'attività consiste nell'identificare gli indicatori di prestazione attesi, evidenziare il loro andamento e registrare gli scostamenti tra quanto si sta realizzando e quanto è stato previsto ed informare i soggetti del sistema di monitoraggio (alta direzione, destinatari, beneficiari, controllori) circa i risultati dell'attività e le criticità e anomalie che di volta in volta si presenti, ricercando e proponendo le soluzioni più opportune.

APPENDICE A - ESEMPIO DI MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'INTEGRITÀ AZIENDALE (ETHICS)

A.1 STRUTTURA DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'INTEGRITÀ AZIENDALE

A.1.1 PREMESSA

Il presente "Modello di sviluppo e gestione della cultura dell'integrità" si inserisce nel quadro normativo e regolamentare in essere, e del modello di organizzazione e gestione adottato dall'azienda sulla base del D.Lgs 231/01, i quali contengono le regole finalizzate a garantire che i comportamenti dei soggetti che agiscono nel quadro operativo di riferimento siano sempre ispirati a criteri di correttezza, collaborazione, lealtà, trasparenza, rispetto, e naturalmente ad evitare che siano tenuti comportamenti illeciti, in particolare quelli previsti dall'elenco contenuto nel D.Lgs 231/01.

Le disposizioni del "Codice Etico" introdotto in tale ambito legislativo (e del "Codice di Condotta" adottato dall'azienda) sono destinate ad integrare le disposizioni di legge e regolamentari per far sì che l'operatività nell'ambito di situazioni non specificamente regolamentate sia in coerenza ai principi e valori di buona fede, correttezza, onestà, trasparenza e imparzialità in essi contenuti. La coerenza dei concreti comportamenti individuali con tali principi e valori aziendali si definisce "integrità".

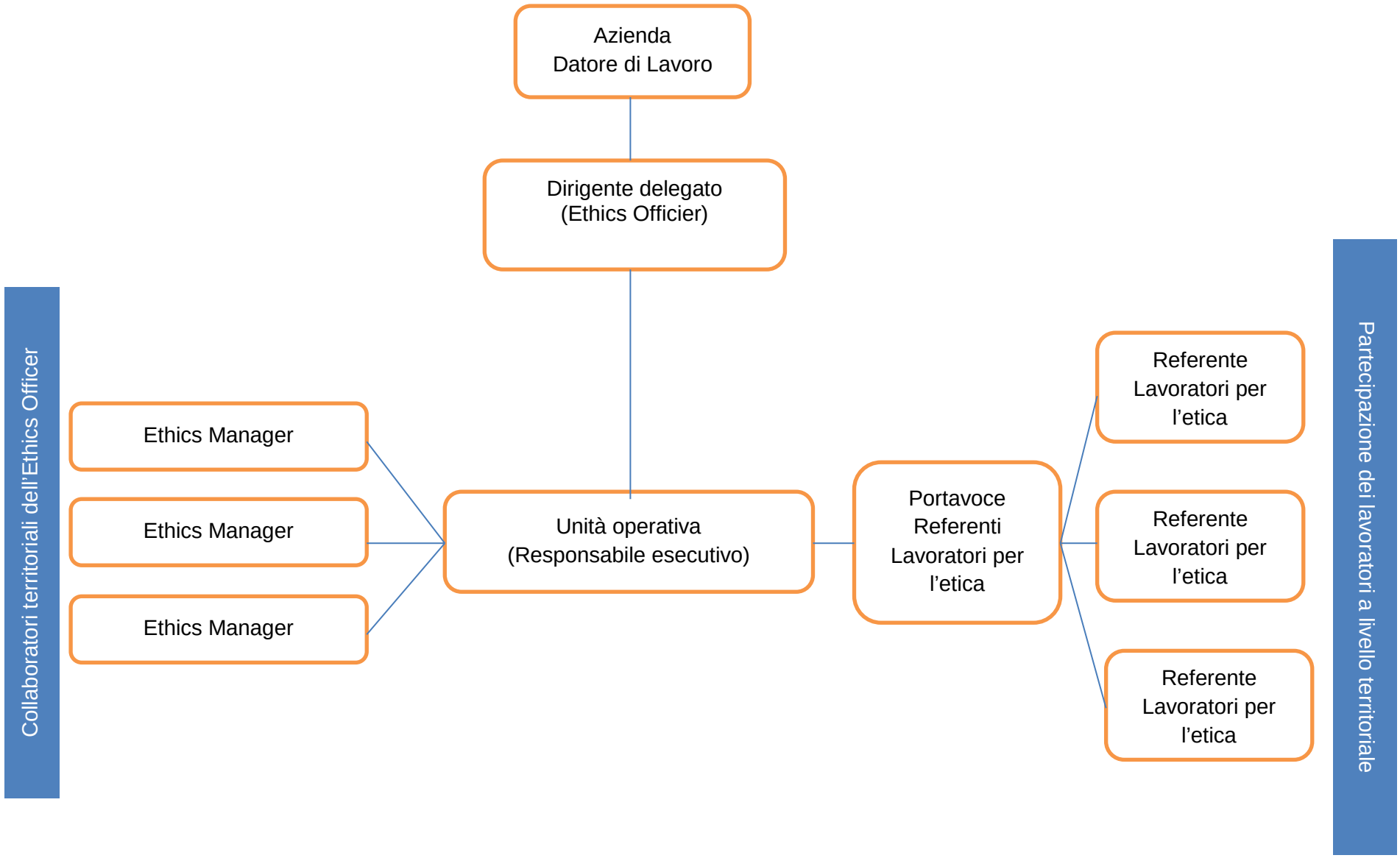
Le violazioni delle prescrizioni contenute in tali documenti, indipendentemente dalle sanzioni di legge, costituiscono inadempienze ai doveri di correttezza e vengono quindi sanzionate nei modi d'uso.

Il presente documento introduce e regolamenta - nell'interesse dell'azienda e di chi in essa opera - un modello di sviluppo, e quindi di gestione, della cultura dell'etica pienamente in linea con i principi che hanno ispirato il D.Lgs 231/01, nell'ottica di prevenire comportamenti non in linea con i principi ed i valori dell'azienda.

A.1.2 STRUTTURA ED ISPIRAZIONE DEL MODELLO

Poiché i comportamenti astrattamente leciti ma non etici rappresentano un potenziale rischio reputazionale ed economico per l'azienda ed un fattore di rischio per la salute psicofisica dei lavoratori (c.d. *moral distress*), il presente documento si ispira, nella sua struttura, alle normative in uso relativamente all'applicazione del D.Lgs 9 aprile 2008, n. 81 Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, in attuazione dell’articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Trattandosi di materia sperimentale, il modello verrà adattato laddove necessario ed integrato in fase applicativa.


Azienda
Datore di Lavoro
Dirigente delegato
(Ethics Officier)
Collaboratori territoriali dell'Ethics Officer
Ethics Manager
Ethics Manager
Ethics Manager
Unità operativa
(Responsabile esecutivo)
Portavoce
Referenti
Lavoratori per
l'etica
Referente
Lavoratori per
l'etica
Referente
Lavoratori per
l'etica
Referente
Lavoratori per
l'etica
Partecipazione dei lavoratori a livello territoriale

A.2 ASSETTO FUNZIONALE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E DI GESTIONE

La presente parte del Modello rientra nel sistema dei controlli periodici previsti cui danno il loro contributo, ciascuno per la parte di competenza, le diverse figure previste dallo stesso Modello.

A.2.1 DATORE DI LAVORO E DELEGATI

A.2.1.1 DATORE DI LAVORO

Il Datore di lavoro (DdL) in una Società per Azioni si identifica nel Consiglio d'Amministrazione e, qualora espressamente individuato al suo interno, nel soggetto munito di adeguati ed autonomi poteri decisionali e di spesa rispondenti a quanto richiesto dallo stesso decreto. Nell'azienda questa figura è rappresentata dall'Amministratore Delegato.

Per l'effettuazione della valutazione dei rischi e per la redazione del Documento di Valutazione del Rischio di Integrità (DVRI), il DdL si avvale della collaborazione del Responsabile della Compliance.

Il DdL ha facoltà di delegare.

A.2.1.2 DIRIGENTE DELEGATO (ETHICS OFFICER)

In considerazione dell'articolazione organizzativa e territoriale dell'azienda, il DdL conferisce le deleghe, ad esclusione della valutazione dei rischi, in materia di redazione del relativo Documento e la designazione del Responsabile, nell'ottica di garantire un equivalente ed adeguato livello di integrità dell'azienda:

Prevenzione e protezione dai rischi correlati a comportamenti non etici (c.d. "Ethics").

Queste deleghe sono conferite dall'Amministratore Delegato dell'Azienda nella sua qualità di Datore di Lavoro al Responsabile del Compliance Department, per i rischi correlati a comportamenti non etici,

Nell'atto di delega sono esplicitati i poteri e le facoltà di spesa dei delegati.

A.2.1.3 COLLABORATORI TERRITORIALI ALL'ETHICS OFFICER

L'Ethics Officer, in coerenza a quanto indicato nella delega stessa, subdelega parte dei suoi compiti assegnati alle figure presenti nelle Strutture sul territorio nazionale (Compliance Officer, Responsabili di Area/Direttori di Filiale/Agenzia/Strutture in genere), e, pur conservando il coordinamento e la supervisione sull'operato degli stessi, questi ultimi assumono la qualità di Subdelegati del DdL.

L'Ethics Manager di ogni singola Struttura ha gli stessi obblighi del DdL, salvo quelli indelegabili, limitatamente ai poteri di spesa assegnati.

Tra i compiti più significativi ad esso sub delegati si elencano:

• controllo e gestione della formazione del personale;

• conservazione della documentazione Ethics;

• la gestione del budget di spesa Ethics deliberato per la propria Direzione di Territorio, per l'utilizzo del quale sono elaborate apposite specifiche nella sub delega;

• la rappresentanza esterna;

• i rapporti con i Referenti dei Lavoratori per l'Etica (RLE) ed i loro Portavoce;

• altre incombenze correlate alla gestione Ethics sul territorio;

Nell'atto di delega sono esplicitati i poteri e le facoltà di spesa dei subdelegati.

Il Subdelegato Ethics si può avvalere anche del Coordinatore Ethics e, per il suo tramite, degli Ethics Manager, ove presenti, per le attività di consulenza in affiancamento.

Il Subdelegato Ethics, oltre alle ordinarie funzioni preposte, deve consultarsi direttamente con le Funzioni appropriate (HR, Legale, Safety, Security, ecc.) ogni qualvolta venga a conoscenza di un problema rilevante quale, a titolo esemplificativo:

• violazioni potenziali delle norme;

• disagi psicofisici;

• in ogni altro caso in cui lo ritenga opportuno.

Il Subdelegato Ethics svolgerà le funzioni di cui sopra per tutte le strutture Aziendali presenti nel territorio di sua competenza, senza distinzione di Divisione, Direzione, ecc.

A.2.1.3.1 ETHICS MANAGER

L'Ethics Manager viene nominato dal DdL.

L'Ethics Manager coordina in un territorio identificato le attività Ethics, dando assistenza e cooperando con le funzioni aziendali territoriali, rappresentate dal Dirigente subdelegato.

Ha il compito di:

• coordinare i collaboratori territoriali;

• concordare con il RSME – che si coordina con la Struttura di Governance Ethics - sulla base delle necessità individuate a seguito dell'attività svolta dagli Ethical Manager, gli interventi da effettuare, le misure da attuare.

In generale egli rappresenta la figura di interlocuzione tra il RSME e le strutture dell'azienda di volta in volta interessate all'attività Ethics.

In tale ottica egli si consulta con i collaboratori territoriali in relazione agli aspetti tecnico/ organizzativi del settore, anche al fine di relazionarsi, a sua volta, con gli altri soggetti.

A.2.2 LINEA CONSULTIVA

A.2.2.1 UNITÀ OPERATIVA

Il Servizio di Monitoraggio Etico (SME) è interno alla struttura di Governance Ethics, con eventuali contributi esterni, ed è formato dall'Ethics Officer, dagli Ethical Manager individuati dal DdL o dai Coordinatori Territoriali Ethics laddove nominati, e dai PRLE.

Il Servizio di Monitoraggio Etico ha le seguenti connotazioni principali:

• governance, di progetto e di indirizzo;

• attività rivolta alla rete dell'azienda con i suoi Ethical Manager ubicati nelle varie aree geografiche, al fine di garantire una migliore efficienza operativa.

Il SME ha fra i suoi compiti:

• collaborazione con il DdL e con tutti i soggetti dal primo delegati o comunque interessati (interni od esterni all'azienda) per l'individuazione dei fattori di rischio di integrità, la valutazione dei rischi e l'individuazione delle relative misure di prevenzione e protezione in relazione a tutti i rischi occorrenti durante il lavoro in tema di "Ethics";

• predisposizione e aggiornamento del DVRI;

• elaborazione della normativa aziendale in tema di etica e gestione del rischio di integrità;

• definizione dei moduli di formazione del personale in tema di etica e sviluppo del ragionamento morale.

Nei momenti valutativi il SME verifica la presenza e l'idoneità delle misure adottate, nonché quelle eventualmente da adottare per migliorare il sistema prevenzionistico aziendale.

Il SME cura tra l'altro:

• la valutazione, anche attraverso dati statistici, dell'andamento del rischio di integrità aziendale;

• la corretta formazione ed informazione ai lavoratori;

• i rapporti con i Referenti dei Lavoratori per l'Etica;

• ogni altra azione che si renda necessaria o opportuna.

A.2.2.1.1 RESPONSABILE ESECUTIVO DELL'UNITÀ OPERATIVA

È nominato dal DdL al quale riferisce nella persona dell'Ethics Officer e tale attività non è delegabile ad altri soggetti aziendali.

Egli ha le attribuzioni seguenti (intervenendo anche personalmente):

• monitoraggio della formazione in materia;

• monitoraggio dei dati di valutazione del rischio di integrità;

• altre attività di consulenza e coordinamento:

- tenuta del registro dei RLE e dei PRLE;
- tenuta dei verbali delle riunioni periodiche del SME;

• supervisione sistematica (pianificata e periodica secondo necessità/opportunità).

A.2.2.1.2 REFERENTE DEI LAVORATORI PER L'ETICA (RLE)

Il RLE è una figura aziendale che, indipendentemente dal ruolo ricoperto, partecipa volontariamente alla realizzazione di dilemmi etici, testimonia e diffonde la cultura del ragionamento etico nel contesto lavorativo, verso i colleghi e verso tutti i portatori di interessi coinvolti. L'Azienda iscrive i nominativi che le vengono comunicati in un apposito registro dei RLE, tenuto a cura del RSME. Tale figura svolge la sua funzione in autonomia e può operare nell'ambito delle strutture dell'organizzazione preposte alla rappresentanza dei lavoratori in base a specifici accordi in sede di contrattazione collettiva di primo o di secondo livello.

Il RLE deve dimostrare di avere acquisito idonea formazione in materia.

I percorsi educativi devono essere descritti mediante schede tecniche che specifichino tutti gli elementi che connotano il processo formativo.

A.2.2.1.3 PORTAVOCE DEI REFERENTI DEI LAVORATORI PER L'ETICA (PRLE)

I Referenti dei Lavoratori per l'Etica nominano al loro interno un Portavoce per partecipare alle iniziative aziendali in materia. L'Azienda iscrive il nominativo che le viene comunicato in un apposito registro dei PRLE, tenuto conto del RSME, per le attività connesse, che sono le seguenti:

a) partecipa ai lavori di individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione nell'azienda o unità produttiva;

b) viene consultato in merito all'organizzazione della formazione;

c) riceve le informazioni e la documentazione aziendale inerente alla valutazione dei rischi di integrità e le misure di prevenzione relative;

d) riceve una formazione adeguata;

e) promuove l'individuazione delle misure idonee a promuovere la cultura dell'integrità in azienda e formula osservazioni;

f) partecipa alle riunioni periodiche del SME;

g) fa proposte in merito alla attività di prevenzione dei rischi di integrità;

h) avverte il responsabile della azienda dei rischi individuati nel corso della sua attività;

I) si coordina ad ogni fine utile con il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Al PRLE si applicano le stesse tutele previste dalla Legge per le rappresentanze sindacali.
Tale figura svolge la sua funzione in autonomia e potrà eventualmente operare nell'ambito delle strutture dell'organizzazione preposte alla rappresentanza dei lavoratori in base a specifici accordi in sede di contrattazione collettiva di primo o di secondo livello.

- il PRLE deve disporre del tempo necessario allo svolgimento dell'incarico senza perdita di retribuzione.
- il PRLE ha il diritto di ricevere, su richiesta, copia del DVRI.
- Il PRLE partecipa agli specifici corsi di formazione obbligatoria eventualmente organizzati dall'Azienda.

A.2.2.1.4 PROCEDURE DI CONSULTAZIONE DEI PRLE

L'azienda utilizza molteplici modalità e strumenti per la consultazione dei PRLE al fine di rendere il rapporto continuo ed utile ad ogni singola necessità, andando oltre ai momenti di carattere formale (riunione periodica SME e consultazione DVRI).
La dislocazione territoriale dei RLE e degli Ethics Manager permette di avere un contatto reciproco continuo sul territorio, che consente di affrontare efficacemente qualsiasi problematica in tema di Etica, rendendo la consultazione vero strumento di sistematica e costante operatività.

A.2.2.1.5 RIUNIONE PERIODICA SME

La riunione periodica avviene in modalità plenaria, previa convocazione via posta elettronica, alla quale si allega l'ordine del giorno. Ha di norma frequenza annuale (salvo necessità contingenti che ne possano aumentare in via eccezionale la frequenza) e tratta in consultazione tutti gli argomenti Ethics a consuntivo dell'anno solare appena trascorso e le attività previsionali dell'anno successivo.
Alla riunione periodica partecipano le figure previste dal presente Modello; in vece del datore di lavoro può presenziare un suo rappresentante.
La riunione periodica SME si organizza di norma nei due mesi successivi al 31 dicembre di ogni anno, in modo da avere dati completi ed attendibili per definire ed analizzare compiutamente i trend statistici dei vari argomenti (valutazione dei rischi, formazione, gestione dei correttivi, ecc.), per avere un quadro di indicatori di riferimento necessari alla verifica dell'idoneità delle misure adottate ed allo studio, e di quelle eventualmente da adottare.
Della riunione periodica è redatto apposito verbale, che viene trasmesso al RSME e conservato presso la Direzione Generale dell'azienda.

A.2.2.1.6 RIUNIONE PERIODICA PRESSO LE SEDI TERRITORIALI

La riunione periodica è organizzata di norma presso la Sede Territoriale previa convocazione via posta elettronica. Ha di norma frequenza annuale (salvo necessità contingenti che ne possano aumentare in via eccezionale la frequenza) e tratta in consultazione tutti gli argomenti Ethics relativi al territorio, per dare ulteriore profondità di analisi alla riunione annuale SME, contestualizzando geograficamente le problematiche in corso.
Della riunione è redatto apposito verbale sottoscritto dal PRLE e dall'EM.

A.2.2.1.7 CONSULTAZIONE CON METODOLOGIA TECNOLOGICA/TELEMATICA

Per ottimizzare le metodologie di consultazione, la messa a disposizione della documentazione relativa alle attività svolte e la diffusione della cultura dell'integrità, l'azienda utilizza i sistemi tecnologici più avanzati per gestire i momenti di contatto con i RLE e i PRLE, in modo da creare attività plenarie collettive virtuali, tra cui:

• la consultazione mediante invio per posta elettronica di documentazione, elaborati e documenti in genere per i quali l'azienda richiede osservazioni e pareri consultivi;

• la messa a disposizione su server di gruppo di cartelle elettroniche condivise tra i PRLE per la consultazione in tempo reale di documentazione: l'accesso alle cartelle elettroniche è protetto da ID e password per le quali l'accesso è consentito unicamente ai PRLE;

• la disponibilità su intranet aziendale del contenitore elettronico denominato "Ethics", portale di informazione generale dell'azienda in tema di cultura dell'integrità, visibile a tutti i lavoratori e contenente gli elementi di conoscenza in materia, messo a disposizione di tutto il personale (e quindi anche dei RLE) come strumento di facile consultazione sia per utilità didattiche, che operative.

A.2.2.1.8 FORMAZIONE DEL SISTEMA CONSULTIVO DEI RLE

Il sistema consultivo dei RLE è citato anche come modulo formativo, sia nel corso base, sia nei richiami periodici.

A.2.3 LINEA OPERATIVA

Per quanto attiene alla materia alla quale si riferisce il presente Modello, si considerano applicabili le definizioni dei riferimenti operativi contenuti nel D.Lgs 81/2008 (Testo unico della salute e sicurezza sul lavoro).

A.2.3.1 INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI E DEI PREPOSTI NEI LUOGHI DI LAVORO

Per dirigenti e preposti in nei luoghi di lavoro, si intendono in azienda tutte le figure che, seppur non provviste di specifica formazione nella materia in questione, di fatto dirigono, coordinano e sovrintendono le attività dei lavoratori inquadrati nelle varie strutture.

I dirigenti ed i preposti segnaleranno le anomalie riscontrate in materia alle strutture deputate alla loro risoluzione, utilizzando le procedure aziendalmente previste.

A.2.3.2 DIRIGENTE

I dirigenti assumono particolari e pregnanti responsabilità nella materia in oggetto, soprattutto se muniti di specifici poteri decisionali, che li assimilano, sia pur solo in relazione a detti parziali poteri, alla figura del DdL. Infatti, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. d) del D.Lgs 81/08 su "Salute e Sicurezza" si definisce dirigente: "persona che, in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa".

A.2.3.3 PREPOSTO

Il preposto viene definito dall' art. 2, comma 1, lett. e) del D.Lgs 81/08 su "Salute e Sicurezza": "persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa".

In azienda si intendono preposti coloro i quali in ogni caso sovrintendano e coordinino risorse e vigilino alle attività lavorative; sono individuati formalmente sui sistemi anagrafici della società e negli organigrammi pubblicati aziendali.
Egli rappresenta il primo riferimento dei lavoratori e quindi colui che per primo ne controlla l'attività dal punto di vista dell'etica.
È compito dei preposti gestire l'integrità delle proprie strutture, facendo rispettare le norme di legge ed aziendali e nel contempo segnalando ogni questione o condizione dilemmatica che rappresenti una "questione etica".
I preposti devono incoraggiare, personalmente o tramite incaricati, la diffusione tra i lavoratori delle logiche che presiedono la cultura dell'integrità aziendale, e le indicazioni contenute nel presente modello nell'ambito dell'ambiente di lavoro e dell'operatività lavorativa di loro competenza.
Di seguito si elencano i compiti più significativi:
• controllo della fruizione completa dei corsi;
• verifica costante del rispetto sostanziale, e non solo formale, da parte di tutti i lavoratori, delle normative e del codice di condotta.

A.2.3.4 LAVORATORE

I singoli lavoratori sono, in quanto tali, destinatari di obblighi di coerenza dei comportamenti con i principi ed i valori aziendali (c.d. integrità).
Ai sensi del D.Lgs 81/2008 (Testo unico della salute e sicurezza sul lavoro – TU), la definizione di "lavoratore" è contenuta nell'art. 2 comma 1 lett. a).
In particolare essi, come previsto dal TU, devono:
• osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini del rispetto dei principi e valori aziendali;
• tenere comportamenti sempre improntati ai detti principi e valori;
• segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto i disagi incontrati nel mantenere il livello di coerenza richiesto con i principi e valori aziendali;
• partecipare ai programmi di formazione organizzati dal datore di lavoro.

A.2.3.4.1 SEGNALAZIONE DELLE TEMATICHE RILEVANTI RISCONTRATE IN MATERIA DI ETICA

Per adempiere al compito di sviluppo della cultura etica sul lavoro, come previsto al Titolo IV del D.Lgs 81/2008, il lavoratore trasmetterà per iscritto all'EM e al RLE ove presenti, o al preposto o al dirigente la situazione oggetto di attenzione utilizzando gli strumenti più confacenti all'organizzazione aziendale (formato cartaceo o posta elettronica).
I dirigenti ed i preposti trasmetteranno a loro volta quanto ricevuto alle strutture di ethics (EM e RLE) deputate allo sviluppo del tema etico sollevato, utilizzando le procedure aziendalmente previste.
Vengono garantite in tale contesto la confidenzialità delle informazioni e tutte le garanzie di legge e regolamentari riservate al "whistleblowing" dalla Legge n. 179 del 30/11/2017 (G.U. 14/12/2017).

A.3 ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DEI RISCHI DI INTEGRITÀ E DI PREDISPOSIZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE CONSEGUENTI

La presente parte del Modello rientra nel sistema dei controlli continuativi, cui danno il loro contributo, ciascuno per la parte di competenza.

A.3.1 DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI (DVRI)

La valutazione dei rischi è elaborata in un apposito documento chiamato Documento di Valutazione dei Rischi di Integrità (DVRI).
Il DVRI è elaborato dal DdL con la collaborazione di EO, EM e PRLE.
L'unità produttiva in azienda è costituita dall'intera azienda ed il DVRI in originale è conservato presso la Direzione Generale.

A.3.2 PROCESSO OPERATIVO DI INDIVIDUAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI DI INTEGRITÀ

La misurazione della competenza etica si realizza mediante la distribuzione dei punteggi ottenuti dalla somministrazione di dilemmi etici e del questionario circa l'utilizzo di meccanismi di disimpegno morale; il processo di somministrazione viene regolato con specifica procedura, nel rispetto della normativa vigente in tema di lavoro e di tutela dei dati personali.
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. Per questo motivo, la struttura del dilemma etico è costituita da:

- una situazione rappresentativa di una questione etica,
- una richiesta di giudizio circa la decisione da assumere,
- 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.

Tale metodo consente di focalizzare il ragionamento dell'individuo sulle proprie regole di pensiero, e di essere consapevole delle sue modalità di interpretare e giudicare situazioni ed azioni da un punto di vista morale, fornendo all'utente una chiara indicazione circa il modello ed il grado di sviluppo del proprio ragionamento etico. Inoltre consente di avvertire la contraddizione tra come il soggetto si percepisce e come ambirebbe essere.
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 utenti, in quanto ciò è parte integrante del loro percorso educativo.
I dilemmi etici devono essere strutturati in modo tale da evitare qualsiasi indicazione circa ciò che è giusto o sbagliato. Infatti il dilemma etico rappresenta una situazione nella quale l'individuo deve assumere una decisione, che richiede moralmente più azioni incompatibili tra loro, con il risultato che la stessa scelta comporta, necessariamente e comunque, una trasgressione di un principio morale. Il dilemma etico, non può quindi essere paragonato ad un problema, in quanto, per definizione, non ha una soluzione esatta e soddisfacente. Se il dilemma etico fornisse un'indicazione all'utente circa la decisione da prendere o un comportamento da attuare, violerebbe infatti il principio fondamentale dell'etica, ossia che la decisione dell'individuo sul comportamento da tenere - presupposta la liceità formale dell'atto da compiere e la rispondenza di esso a tutte le regole dell'organizzazione - deve essere libera ed autonoma laddove una qualsiasi indicazione esterna può pregiudicare proprio la sua libertà di scelta.
A completamento del corredo degli strumenti, è necessario realizzare anche test che rivelino all'individuo quale tipo di meccanismo di disimpegno morale viene da lui utilizzato, spesso in maniera inconsapevole, per autogiustificare condotte e valutazioni non coerenti con i propri

principi morali. La consapevolezza può consentire di neutralizzare proprio l'effetto di tali meccanismi.

A.3.2.1 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL GRADO DI INTEGRITÀ AZIENDALE

Le strutture di cui alla presente Appendice realizzano un set iniziale rappresentativo di dilemmi etici e di item relativi ai meccanismi di disimpegno morale ed un questionario da sottoporre a tutte le aree aziendali che consenta la rilevazione e l'auto-misurazione della competenza etica.
I risultati verranno ponderati mediante un idoneo modello di valutazione statistica.
La stima del grado della competenza etica di ciascun individuo, destinatario del programma di sviluppo dell'integrità, necessita di essere effettuata utilizzando una scala di misurazione a "intervalli" o a "rapporti". Queste tipologie di scale consentono di esprimere il livello del ragionamento etico degli individui come una variabile quantitativa, che può assumere qualsiasi valore in un intervallo continuo di numeri reali, descrivendo così una sequenza invariante, che procede dal livello più basso al più alto di competenza etica.

A.4 GESTIONE OPERATIVA DEL FLUSSO DI GENERAZIONE DEL CODICE DI INTEGRITÀ

Il codice di integrità consiste in una raccolta di dilemmi etici che nella fase di avvio sono elaborati con le modalità previste nella presente prassi di riferimento e successivamente mediante il coinvolgimento progressivo e la partecipazione volontaria dei destinatari, secondo una modalità bottom up.
Lo sviluppo della cultura dell'integrità di un'organizzazione implica un cambiamento di approccio culturale che non può essere calato dall'alto in quanto i codici predisposti in modo unilaterale dalle organizzazioni offrono un supporto limitato alle regole. I codici strettamente etici (qui denominati codici di integrità) realizzati con una modalità top down verrebbero percepiti come direttive e indicazioni vaghe e non concretamente agibili anziché come principi condivisi, al contrario degli altri codici (quali quelli di condotta, di comportamento e deontologici) che rappresentano indicazioni e direttive.
L'Etica ha la caratteristica di essere autonoma e basata sulla libertà di scelta dei destinatari.
La realizzazione dei dilemmi etici da parte dei destinatari, realizzati da singoli individui o, più auspicabilmente, da gruppi di lavoro spontaneo, rappresenta un modello bottom up efficace e coerente. È quindi necessario fare leva sulla partecipazione e condivisione, nonché su esperienze reali vissute e percezioni concrete verso questioni etiche ritenute rilevanti, al fine di sviluppare la competenza etica degli individui e la cultura dell'integrità dell'organizzazione. L'esito del processo descritto è dunque un codice di integrità dinamico, aperto ai cambiamenti e guidato dalle persone destinatarie, portatori di interesse interni o esterni all'organizzazione.

A.4.1 RUOLO DEI REFERENTI DEI LAVORATORI PER L'ETICA

Come detto nel punto A.2.2.1.2 lo RLE è una figura aziendale che, indipendentemente dal ruolo ricoperto, partecipa volontariamente alla realizzazione di dilemmi etici, testimonia e diffonde la cultura del ragionamento etico nel contesto lavorativo, verso i colleghi e verso tutti i portatori di interessi coinvolti. Esso viene dunque spontaneamente coinvolto, in forza delle sue competenze, per l'eventuale insorgenza di problematiche di natura etica.
Il RLE valuterà le questioni sottoposte e, di concerto con l'EM, elaborerà un nuovo dilemma etico del caso da inserire, con le modalità di volta in volta comunicate, nel codice di integrità dell'azienda.

A.4.2 GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DEI DATI

I dilemmi etici elaborati via via vengono trasmessi alle competenti strutture aziendali, ed inseriti nel Codice di integrità liberamente consultabile da tutti i lavoratori di ordine e grado.

A.5 INFORMAZIONE E FORMAZIONE

La presente parte del Modello rientra nel sistema dei controlli periodici, cui danno il loro contributo, ciascuno per la parte di competenza.

A.5.1 INFORMAZIONE AI LAVORATORI

Per svolgere nel modo più completo e puntuale la funzione formativa è disponibile uno strumento on line, mirato all'informazione in materia di etica, consultabile in tempo reale da tutti i lavoratori. Il contenitore è sviluppato ed è operante su intranet aziendale ed è raggiungibile, collegandosi dall'home page iniziale.
Lo strumento informativo può essere fruito da tutto il personale dipendente, ivi compresi i lavoratori distaccati, con contratto di somministrazione, di formazione lavoro, d'inserimento, ecc.
Sono da escludersi i lavoratori operanti presso i locali dell'azienda, per attività regolate da contratti d'appalto a terzi (software-house, pulizie, opere edili, impiantistiche e appalti di servizio in genere), che possono comunque usufruire delle informazioni trasmesse su materiale cartaceo, o attraverso comunicazioni esposte presso i locali di lavoro.
Gli argomenti che compongono il contenitore sono quelli sia d'informazione generale sulla materia, sia l'archivio dei dilemmi etici contenuti nel codice di integrità.
Trattandosi di informazione, il lavoratore può usufruirne in qualsiasi momento, secondo necessità; di conseguenza l'accesso al portale non è regolato dai vincoli temporali previsti per la formazione.
Si precisa che questa iniziativa non è lo strumento esclusivo di informazione in materia di ethics, ma continuerà ad essere affiancato da altri canali comunicativi scelti da ogni singola società del gruppo.

A.5.2 FORMAZIONE IN MATERIA DI ETICA

A.5.2.1 FORMAZIONE IN AULA PER LAVORATORI E PREPOSTI

Possono essere previste attività di formazione in aula, per le risorse eventualmente individuate.
Questa formazione potrà essere organizzata di volta in volta, utilizzando docenti interni all'azienda in vece dei docenti della società esterna.
Questi moduli formativi si affiancano alla formazione online.

A.5.2.2 FORMAZIONE DEGLI ETHICS MANAGER

La formazione degli Ethics Manager è organizzata in aula dal servizio compliance per le diverse tipologie di moduli formativi.

BIBLIOGRAFIA

[1] L. Klebe Trevino, K. A. Nelson. – Managing business ethics: straight talk about how to do it right, 5th ed., John Wiley & Sons Inc., 2014

[2] Surendra Arjoon, Striking a Balance Between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach, Journal of Business Ethics, 2006

[3] D. Guinn, Corporate Compliance and Integrity Programs: The Uneasy Alliance Between Law and Ethics, HEC Forum, 2000

[4] Klikauer, T., The Ethics of the ILO - Kohlberg's Universal Moral Development Scale, Ramon Llull Journal of Applied Ethics, vol.1, n.2, 2011

[5] Kohlberg, Lawrence, Essays on Moral Development, (vol. 1 & 2). Harper & Row, San Francisco, 1984

[6] J. M. Kaplan, Compliance & Ethics Risk Assessment: Concepts, Methods and New Directions, Corporate Compliance Insights, 2013

[7] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Integrated Framework, 2004

[8] Ethics Risk Handbook, The Ethics Institute, 2016

[9] Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. Values congruence and differences between the interplay of personal and organisational value systems. Journal of Business Ethics, 1993

[10] Kristof, A.L. Person–organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 1996

[11] K.Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organisation, person–group, and person–supervisor fit. Personnel psychology, 2005; Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. Individual values in organisations: Concepts, controversies, and research. Journal of management, 1998; Edwards, J. R., & Cable, D. M. The value of value congruence. Journal of Applied Psychology, 2009

[12] De George, Richard T., Business Ethics, Mac Millan, New York, 1982.

[13] Edgard Morin, I sette saperi necessari all'educazione del futuro, Cortina, 2001.

[14] L. Klebe Trevino, K. A. Nelson. – Managing business ethics: straight talk about how to do it right, 5th ed, John Wiley & Sons Inc., 2014.

[15] J. E. Murphy, Using Incentives in Your Compliance and Ethics Program, Society of Corporate Compliance and Ethics, 2011

[16] J. E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn, Dongyuan Wu, Michigan State University Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis, 2016

[17] J. MacGregor Burns, Leadership, 1978

[18] Ghasabeh, Provitera, Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organisational Knowledge, The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 10, 2017

[19] N. Turner et al., Transformational Leadership and Moral Reasoning, Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87

[20] Laguerre, Joshua C., "Can Leadership Be Developed by Applying Leadership Theories?: An Examination of Three Theory-based Approaches to Leadership Development" 2010

[21] Kinicki, A., & Kreitner, R., Organizational Behavior: key concepts, skills & best practices, 4th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009

[22] Montgomery Van Wart, Contemporary Varieties of Ethical Leadership in Organizations, International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 5; 2014

[23] T. H. Abrhiem, Ethical Leadership: Keeping Values in Business Cultures, Business and Management Review Vol. 2(7) pp. 11 – 19 September, 2012

[24] M. Dion, Are ethical theories relevant for ethical leadership?, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, N. 1, 2012

ENTE ITALIANO
DI NORMAZIONE

Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano
Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma
Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com