

ALLE ORIGINI (OBBLIGATE) DEI CODICI ETICI

I PASSI PER FARNE UNO STRUMENTO DI GESTIONE

[...] In un sistema globale dove l'economia criminale¹ – disponendo di enormi mezzi finanziari – tende a introdursi nell'economia legale, è fondamentale che questa si dia regole, codici etici e modelli organizzativi che le consentano di essere sempre: «un fattore riconosciuto da cui dipende il benessere collettivo[...] **senza la necessità di vincoli imposti da altri e senza tutori che impongano comportamenti virtuosi²**».

Codice etico, strumento per la sostenibilità sociale

È un primo approccio in grado di analizzare l'economia all'interno di una dimensione più ampia e variegata. Riesce a cogliere i nessi fra le Hr (Risorse Umane) e il loro tessuto connettivo. Adotta una visione etica della complessa realtà produttiva. Promuove e sviluppa nei soggetti una condotta sostenibile–mediata, interagisce integrandosi con gli obiettivi personali e con quelli aziendali. Qual è il primo requisito di un'azienda che decide di redigere un codice etico?

La consapevolezza di condividere uno spazio–luogo, essenziale, per lo svolgimento di azioni realmente comuni volte a scopi, benefici e interessi comuni. È uno strumento che determina gli impegni che l'ente o associazione vuole assumere in campo sociale ed etico. Elabora l'etica all'interno dell'impresa e previene le condotte poco responsabili. Quindi, dichiara inequivocabilmente le responsabilità etico–sociali dell'operatore aziendale verso i molteplici gruppi di stakeholder che orbitano intorno a una azienda.

1 Transparency International Italia (TI-It), Anna Marra, *L'Etica aziendale come motore di progresso e di successo*. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese, F. Angeli 2002, pag. 120

2 M.T. Brassiolo, Presidente di Transparency International Italia, asserzione riportata da A. Marra in, *L'Etica aziendale come motore di progresso e di successo*, pag. 120.

Il Codice Etico, in quanto strumento di autoregolamentazione, estende le regole di governo dell'impresa, dalla sfera delle relazioni tradizionali con azionisti e investitori, a quelle più ampie di tutti gli stakeholder.

Oltre a definire in modo chiaro ed esplicito le responsabilità sociali ed etiche del management, dei dipendenti e dei fornitori, il Codice Etico coinvolge anche tutti gli altri portatori d'interesse, consentendo loro di prevenire e riconoscere comportamenti non etici, chiarendo l'esercizio appropriato dell'autorità, della discrezionalità, della delega e dell'autonomia decisionale di ciascuno dei portatori d'interesse.

È indispensabile, dunque, che la direzione s'impegni per:

- individuare tutti gli stakeholder dell'impresa;
- coglierne gli umori e le attese;
- definire le modalità di comunicazione – relazione con gli stessi.

Gli standard di comportamento

Costituiscono un punto focale, importanza nevralgica per l'applicazione del Codice Etico. L'impresa, sostenendo sforzi notevoli, deve andare oltre la genericità delle dichiarazioni di principio (che pure, ovviamente, devono essere presenti) e puntualizzare quell'insieme di obiettivi il cui conseguimento dovrebbe consentire il riconoscimento del positivo impegno assunto dall'impresa. Prendendo in esame le tre maggiori categorie di stakeholder:

- Lavoratori
- Clienti e Consumatori
- Comunità locale

Affinché si possa dare una connotazione significativa al Codice Etico, si dovrebbe evidenziare con incisività i principi, dichiarando gli intenti in materia di:

- Diritti dei Lavoratori
- Diritti dei Consumatori
- Tutela ambientale

L'impresa che decide di adottare un Codice Etico, dovrà necessariamente rispettare tutte le disposizioni legislative e contrattuali applicabili (asserzione ovvia, tuttavia, sovente disapplicata. Quali le possibili cause: negligenza, intenzionalità o ignoranza?).

Possibili obiettivi perseguiti dall'impresa

- Sostegno ai lavoratori impegnati in percorsi di crescita culturale e/o professionale;
- imparzialità nel riconoscimento del valore personale e professionale nella definizione delle possibilità di carriera secondo modelli chiari e condivisi; il personale dovrà essere valutato, da soggetti terzi esterni;
- protezione del diritto alla riservatezza e rispetto di ogni informazione personale;
- impegno a non discriminare nel momento dell'assunzione e nella retribuzione per motivi quali: razza, ceto, nazionalità, religione, invalidità, sindacale, affiliazione politica, età;
- attività atte a precludere situazioni che favoriscano comportamenti complessivamente definibili e collocabili nell'ambito del mobbing o a carattere vessatorio;
- attenzione agli ambienti di lavoro per un miglioramento delle condizioni psicofisiche dei lavoratori;
- adozione di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi e le necessità non lavorative;

I rapporti con clienti e consumatori

È necessario che l'impresa chiarisca i passaggi e le attività che s'impegna a realizzare al fine di aumentare il grado di tutela del cliente/consumatore assicurando l'adeguatezza di dati/informazioni che devono essere assunti come base per la fornitura del prodotto e/o servizio attraverso una puntuale analisi svolta all'interno dell'organizzazione quando necessario insieme al cliente /consumatore.³

³ Ugo Draetta, autore di diverse autorevoli pubblicazioni nel campo del diritto internazionale, del diritto industriale, commerciale e diritto europeo – internazionale. [...]...Le imprese che operano sui mercati globali, attraverso i codici di condotta, offrono di loro iniziativa delle risposte a problemi che sono divenuti globali. Esse,

Ad esempio, s'impegna a fornire sempre informazioni commerciali complete, comprensibili e non ingannevoli. Esempio, la cartellonistica pubblicitaria affissa nelle vetrine, atta a promuovere il periodo dei saldi veicolata con la seguente dicitura: «tutto al 50% o 70%» salvo poi all'interno delle attività commerciali, leggere altra cartellonistica di dimensioni e cromatura diversa affissa all'inizio dei reparti che smentisce la prima: «merce non saldata o saldabile»...

L'azienda garantisce che la definizione di accordi a carattere commerciale sia sempre subordinata all'accertamento della completa definizione e comprensione dei requisiti del prodotto/servizio. Si accerta, prima della sottoscrizione di un contratto o dell'accettazione di un ordine della propria capacità di assolvere gli impegni che andrà ad assumere. Sviluppa procedure atte a garantire la rintracciabilità del prodotto.

La tutela ambientale

Per quanto concerne gli aspetti legati alla tutela ambientale, l'impresa oltre a soddisfare ogni requisito legislativo applicabile dovrebbe rivolgersi ai vari stakeholder segnalando l'impegno inerente l'adozione di misure di controllo degli aspetti ambientali significativi al fine di ridurre gli impatti e migliorare le prestazioni ambientali dell'impresa medesima.

Per esempio: individua tutte le attività influenti gli aspetti ambientali significativi sui quali può esercitare un reale controllo. Definisce specifici obiettivi per ridurre l'impatto ambientale. Sviluppa azioni atte a garantire il conseguimento di tali obiettivi. Promuove politiche atte ad incentivare le energie rinnovabili, tra le possibili, lo sviluppo e la valorizzazione della geotermia.

avvertono la necessità di comportarsi da good corporate citizens, buoni cittadini del villaggio globale, e, in quanto tali, di porre al proprio interno e far rispettare, determinate norme nell'interesse del corretto funzionamento del mercato (norme sulla concorrenza, contro la corruzione o contro l'insider trading) o nell'interesse della protezione dell'ambiente o per proteggere i diritti umani (si pensi alle norme sulle molestie sessuali nei luoghi di lavoro o a quelle sul lavoro minorile). Sono questi, infatti, dei valori il cui rispetto torna in ultima analisi a beneficio delle imprese stesse. E', quindi, una vera e propria funzione normativa suppletiva che assume l'azienda dandosi un codice di condotta, funzione, questa, alquanto nuova e che, quindi, coglie a volte le imprese impreparate. (Ugo Draetta, Milano, 16 maggio 2002)

La gestione dei fornitori

Affinché l'argomentazione del Codice Etico possa risultare più completa, non è possibile limitare gli impegni alle sole dinamiche e processi peculiari dell'impresa e dei suoi collaboratori interni, è necessario coinvolgere le organizzazioni fornitrici di prodotti/servizi che dovrebbero essere selezionate in funzione della loro capacità di soddisfare i requisiti del Codice Etico medesimo.

L'azienda si dovrà impegnare a: **definire** i criteri di selezione e di accettabilità dei propri fornitori in coerenza con i principi e gli impegni definiti nel Codice Etico; **valutare** i fornitori in funzione di tali criteri e utilizzare esclusivamente quelli considerati accettabili.

Il sistema di gestione etico

Il sistema di gestione del Codice Etico, come per altri sistemi gestionali, deve veder applicato un processo che si realizza attraverso un'azione ciclica costituita dalle seguenti quattro fasi fondamentali, comunemente definite Pdca. Lo sviluppo delle quattro fasi del ciclo (Plan, Do, Check, Act) avviene attraverso una precisa logica di approccio sistematico ai problemi; l'essenza del metodo è la definizione ordinata di fasi sequenziali dalle quali non si può prescindere nell'affrontare i problemi.

- La fase Plan è indubbiamente la più articolata e complessa, influenza tutte le altre; in questo stato s'identificano i problemi e le loro cause, si stabiliscono le priorità, si definiscono gli obiettivi e si pianificano le attività.
- La fase Do è una fase operativa a carattere sperimentale che ci vede impegnati nel realizzare ciò che si è pianificato.
- Nella fase Check andremo a verificare se quanto pianificato è stato realizzato correttamente, e, successivamente, se gli obiettivi stabiliti sono stati conseguiti.
- La fase Act agisce nei confronti delle due possibilità originate da quella Check. Conferma della fase Plan: in questo caso è necessario standardizzare soluzioni adottate; esito negativo della verifica, si dovrà ripercorrere un nuovo ciclo Pdca facendo tesoro delle esperienze acquisite dal ciclo precedente. In caso di esito della verifica positivo, oltre alla fase di standardizzazione delle attività, si origina una attività di comunicazione verso gli stakeholder dei risultati ottenuti.

La metodologia realizzativa prevede ...

- Analisi della struttura aziendale per formalizzare la *mission* e individuare gli *stakeholder* di riferimento. Individuazione delle aree critiche.
- Discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari *stakeholder*, gli standard etici di comportamento.
- Consultazione degli *stakeholder* per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo.
- Adeguamento dell'organizzazione aziendale, delle procedure, delle politiche imprenditoriali da porre in relazione ai principi etici esplicitati nel Codice. In particolare, riveste una notevole importanza l'attività di formazione etica finalizzata a mettere a conoscenza tutti i soggetti dell'impresa dell'esistenza del Codice, e a farne assimilare i contenuti. Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori formalizzati in questo documento.
- Redazione del codice etico, distribuzione, predisposizione delle procedure per la gestione dei feedback, degli eventuali adeguamenti, predisposizione delle attività del Comitato Etico con particolare riferimento alle verifiche periodiche e al riesame del Codice per fare in modo che lo stesso rimanga sempre adeguato agli indirizzi etici aziendali.
- Follow Up. Per promuovere la conoscenza e l'applicazione del codice etico è necessario predisporre un'azione adeguata in tal senso. Normalmente si divulga un breve questionario, si raccolgono i dati e si procede alla valutazione del grado di sensibilità rilevato nei destinatari e del livello di implementazione raggiunto nei processi aziendali.

I corollari del codice etico

Dalle argomentazioni, analisi sviluppate e tematizzate, in forma sintetica, emergono in modo nitido i vantaggi economici che l'impresa percepirebbe se decidesse di adottare Policy plasmate, cucite da principi etici, quindi, si attrezzasse d'infrastrutture che permettano di conseguire tali obiettivi e politiche aziendali.⁴

L'impresa nel suo insieme è un organismo complesso; esercita un'attività di tipo economico in cui si svolgono simultaneamente più processi, tra i più rilevanti dei quali ci sono:

- produzione di beni/servizi
- approvvigionamenti/vendita
- gestione delle risorse
- organizzazione/sviluppo
- amministrazione/finanza
- fiscale/previdenziale

Tali processi non sono compartimenti stagni, isole, realtà indipendenti. La loro esecuzione non si esaurisce al loro interno. Molti eventi riverberano in un contesto più ampio. L'impresa non è soltanto un sistema produttivo soggiacente alle "leggi dell'economia", è anche un sistema complesso di relazioni che intercorrono tra i soggetti (fisici, giuridici, altri) che sono implicati, direttamente o indirettamente, nell'attività aziendale.

Si può definire più precisamente come sistema complesso non lineare in quanto, contrariamente a quanto potrebbe apparire, a una determinata azione non corrisponde necessariamente una determinata conseguenza. A volte azioni minime

⁴ L'attività aziendale nel suo insieme è regolata da un complesso di norme giuridiche sia generali e specifiche. Tali norme si applicano per adeguare le attività dell'impresa alle prescrizioni del legislatore; hanno un valore quantitativo.

producono effetti considerevoli e, viceversa, azioni di grande portata producono effetti limitati.

Pur affinando la tecnica di valutazione (modelli funzionali) utile per fare delle previsioni attendibili (riguardo a un risultato atteso), le variabili aleatorie in gioco sono molte; l'effetto farfalla è sempre in agguato; laddove è necessario incidere sulle preferenze individuali non esistono strumenti razionali in grado di fornire risultati sicuri al cento per cento (la componente emotiva a volte prevale); ogni normativa può essere disattesa, parzialmente applicata, elusa, usata forzosamente o impropriamente⁵.

Nota conclusiva

Concludo, quest'ultimo mio intervento-approfondimento, inerente il viaggio alle origini dei codici etici, consapevole di non esser stato “ intenzionalmente” esaustivo, con la citazione dell'art. 41 della Costituzione Italiana definendolo (in modo azzardato?) allo stato embrionale, possibile articolo-prototipo di un Codice Etico, atto a tutelare e promuovere la dignità della Persona umana e i disparati interessi economico-aziendali.

L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.

5 Le norme morali incidono sulla qualità delle relazioni. Il Codice etico è dunque una sorta di Carta Costituzionale dell'impresa; in esso vengono esplicitati i diritti e i doveri morali riferiti alla responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione dell'impresa. Rende esplicito il “contratto sociale” che lega l'impresa ai vari *stakeholder* che interagiscono con essa; costituisce il riferimento su cui costruire relazioni di fiducia stabili.