

I codici etici nelle aziende

Renzo Serra (*)

I codici etici possono essere uno strumento per migliorare la qualità e la competitività delle aziende. Il problema della progettazione di un codice etico può essere risolto ispirandosi alla dottrina sociale della chiesa cattolica può ispirare la progettazione dei codici etici

Sembra di avvertire un certo disagio nell'impostare la strategia di un'azienda per la mancanza di modelli culturali "sicuri" ossia generalmente accettati. Infatti le "certezze" che sembravano contraddistinguere, seppure in modo opposto, i blocchi economici occidentale e orientale si sono negli ultimi anni indebolite o addirittura dissolte.

Questo vuoto di valori molto spesso ha lasciato posto ad una diffusa mentalità opportunistica che tende al vantaggio immediato, al "carpe diem", alla prevaricazione nei confronti dei soggetti più deboli o raggiungibili, siano essi i clienti o i fornitori, i dipendenti o i colleghi, il fisco o i concorrenti. Da questa mentalità si sono sviluppati, in varia misura nei diversi Paesi, dei processi di involuzione nei rapporti tra impresa e politica che hanno comunque portato al tentativo di eludere le leggi del libero mercato, della leale concorrenza, del successo basato sui valori autentici di capacità e impegno.

Il risultato del diffondersi di questa cultura eccessivamente utilitaristica ha prodotto un generale abbassamento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità del sistema economico e sociale, contribuendo ad una riduzione complessiva del benessere, per effetto della minore qualità dei prodotti e dei servizi e per effetto della minore produttività che ha finito per incrementare la disoccupazione.

A questa tendenza ha cercato di opporsi prima la cultura del miglioramento della qualità e, più recentemente, l'inizio dello sviluppo e della diffusione della cultura dell'etica nelle varie organizzazioni e in particolare nelle aziende. Esistono molti studi sulla materia e gli ultimi dati sulle applicazioni avviate indicano che negli ultimi anni la maggior parte delle più importanti aziende negli USA hanno già iniziato ad operare secondo un codice etico interno. In Italia si è aperto il dibattito sull'argomento, ma le prime applicazioni si stanno avviando solo adesso, nonostante la diffusione della cultura cattolica che dovrebbe indurre a riflessioni se non a comportamenti morali improntati ai valori etici.

Quando il mondo economico e sociale è generalmente orientato al massimo sfruttamento delle opportunità di business, indipendentemente dal rispetto delle regole, sembra controproducente andare controcorrente e quindi perdere i vantaggi di un'azione aggressiva e senza scrupoli. Ma l'esperienza incomincia a dimostrare che questi vantaggi stanno rapidamente riducendosi e sempre più spesso questi approcci si ritorcono economicamente contro chi li compie.

Sembra infatti che il sistema economico manifesti, oltre un certo tasso di "inquinamento" affaristico spregiudicato, una sorta di reazione di rigetto che si può tradurre in una paralisi del sistema stesso. È quanto avvenuto in buona misura in Italia dove il progressivo inserimento della politica negli affari ha portato, dopo un periodo iniziale di accelerazione delle attività, ad un sostanziale empassa dovuto alla complicazione eccessiva nella gestione dei rapporti tra i soggetti interessati.

Quando il sistema entra in questo stadio di involuzione si ribalta l'opportunità di un atteggiamento corretto e inizia a diventare *pagante* una politica aziendale improntata al *rispetto delle regole* innanzi tutto legali, ma anche etiche, secondo una definizione che sinora non è stata codificata, ma è lasciata alla libera scelta delle aziende.

(*) consulente per la qualità

Da queste valutazioni è scaturita la decisione delle aziende citate che hanno intravisto nella creazione e nel rispetto di un codice etico interno l'opportunità per realizzare dei **vantaggi economici**, quali:

- il miglioramento della *posizione di mercato* conseguente all'immagine acquisita nel sistema economico
- l'assenza di costi per *spese legali* dovute a contenziosi con clienti, fornitori e Amministrazione pubblica
- il senso di *appartenenza* dei dipendenti, che riduce il turn-over, stimola le iniziative e migliora la produttività
- la riduzione dei *contenziosi sindacali* per effetto della trasparenza nella gestione del personale e della politica aziendale
- *l'iniziativa personale* che viene stimolata dalla valenza sociale della propria attività
- le *prestazioni generali* che vengono favorite da un ambiente sereno e non vengono depresse da logoranti ricerche di protezioni e alleanze per difendere la propria posizione aziendale e propiziarsi le opportunità di carriera
- la sinergia tra gli *investimenti* nel campo della qualità, della sicurezza e della gestione ambientale per uno sviluppo compatibile
- il miglioramento delle relazioni con i *clienti e i fornitori* che facilita le attività e innesca un processo di trascinarsi verso comportamenti positivi
- il miglioramento delle relazioni con la *società civile*, e quindi con i mass media che diffondono l'immagine aziendale, con particolare riferimento al rispetto dell'ambiente
- il miglioramento delle relazioni con le *autorità amministrative* che riduce gli intralci delle attività ispettive, il rischio di multe e penali con possibili strascichi giudiziari
- il miglioramento delle relazioni con gli *azionisti* che evita contenziosi nelle assemblee, annullamenti di bilanci, ostacoli al consiglio di amministrazione

Un esperto di organizzazione sosteneva che un manager è valido se riesce a far sentire i propri collaboratori partecipi di una importante azione imprenditoriale e quindi, a maggior ragione, i collaboratori si sentiranno stimolati se avvertiranno che la loro attività è inserita in un programma di progresso morale.

L'introduzione di un codice etico si inserisce perfettamente in un **sistema qualità** o in un processo di *qualità totale* in quanto:

- il codice etico è una motivazione particolarmente forte per il *rispetto delle regole* di qualità
- il codice etico stimola le *azioni correttive* tendenti a migliorare i rapporti tra gli enti aziendale e tra l'azienda e l'esterno
- il codice etico può essere visto come uno *stadio superiore* rispetto alla qualità totale, anche se in termini cronologici può essere introdotto prima o durante il processo di miglioramento della qualità

Il progetto

L'introduzione dell'etica nei processi aziendali può costituire un punto di riferimento forte per lo sviluppo della qualità e della competitività, in quanto tende a catalizzare la crescita in un regime di equilibrio.

La decisione aziendale di introdurre un codice etico comporta come immediata conseguenza la necessità di elaborare un progetto che tenga conto degli interessi aziendali e che definisca le modalità concrete di applicazione.

Perché il progetto possa svilupparsi e avere successo sono necessari alcuni **presupposti** di base quali:

- la *volontà manageriale* nel perseguire obiettivi etici chiaramente dichiarata e capillarmente diffusa in azienda
- *l'impegno* e la *coerenza* del management in tutta la fase di sviluppo e di applicazione
- la *responsabilità* dell'azienda che si impegna con convinzione in un diverso modo di operare per raggiungere degli obiettivi sociali prefissati

Come in ogni progetto vanno definiti gli **obiettivi primari** da raggiungere, quali ad esempio:

- il *livello di riduzione dei costi* rilevato su indici predefiniti e misurabili
- il *livello di incremento dei ricavi* rilevato su indici predefiniti e misurabili
- i criteri di soluzione dei *conflitti d'interesse* tra l'economia aziendale e gli enti coinvolti

- la coniugazione del *vantaggio sociale* con la *competitività aziendale* mediante l'abbinamento di profitto e reputazione

- le *attività* e i *comportamenti* aziendali da coinvolgere nel processo di miglioramento etico

Il processo di introduzione dell'etica nei rapporti aziendali si deve basare su alcuni **principi** quali:

- l'etica deve coinvolgere sia i comportamenti aziendali sia quelli *individuali*

- l'applicazione di principi etici deve significare sia il rispetto delle leggi sia il rispetto dei *valori morali* come: la salvaguardia dei diritti personali e aziendali, l'integrità, l'imparzialità, la solidarietà.

Per il raggiungimento degli obiettivi l'azienda si deve dotare di alcuni **strumenti operativi**:

- il corpus di *norme, procedure e disposizioni organizzative* interne dedicate all'etica e che definisce anche i livelli di responsabilità aziendali coinvolti nelle diverse situazioni

- la *formazione del personale*, che deve essere adeguatamente informato della scelta aziendale e deve conoscere le modalità di comportamento nelle varie situazioni concrete, possibilmente espresse mediante procedure scritte

- l'*atmosfera operativa*, che deve stimolare il comportamento etico in un processo di emulazione verso traguardi positivi e gratificanti anche sotto l'aspetto morale e psicologico

- la promozione dell'*autocontrollo individuale* come mezzo di soluzione delle situazioni operative basate su scelte etiche

A livello **nazionale** e **internazionale**, almeno per le comunità economiche, dovrebbero sorgere delle iniziative tendenti ad alcuni obiettivi:

- la creazione di *normative di riferimento* per lo sviluppo di codici aziendali

- delle *associazioni di promozione* della diffusione dei codici etici, anche mediante premi di merito

- una *legislazione* penalizzante per le trasgressioni etiche

I riferimenti

Un progetto di codice etico può risultare tanto più efficace quanto più è valido il *modello* al quale si ispira, ma a questo punto si entra in un argomento particolarmente delicato e importante che sicuramente verrà molto dibattuto e sul quale si vuole dare un contributo.

I modelli morali che più hanno ispirato l'etica economica sono quello protestante e quello cattolico. Il primo è stato spesso considerato come particolarmente consono all'ideologia capitalista, tanto da influenzarne positivamente lo sviluppo e la diffusione. Recentemente sul tema si sono inseriti alcuni autori come Michael Novak con il libro *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo* in cui si sostiene che la dottrina cattolica sui temi economici non solo si è sviluppata prima di quella protestante, ma ha delle caratteristiche più adatte alle esigenze dello sviluppo morale necessario nei sistemi economici del prossimo millennio.

Infatti alcuni pensatori cattolici medioevali, come Arnaldo da Brescia, già nel XIII secolo indicavano come "buono" l'uso della ricchezza se ispirato all'insegnamento della chiesa, e in particolare citavano l'*elemosina* come strumento spesso efficace per accrescere la proprie *ricchezze*, secondo un processo del tutto simile al moderno utilizzo del codice etico.

Inoltre, per un futuro in cui la presenza dello Stato sembra destinata ad attenuarsi come garanzia di giustizia sociale per lasciare il posto ad una maggiore diffusione dei valori della società civile, la dottrina cattolica appare più flessibile del razionalismo logico protestante, in quanto basata sulla *bontà della creazione*. Pertanto l'approccio cattolico sembra più adatto a comprendere i rapidi mutamenti tecnologici, sociali, politici e di costume.

Quanto all'aspetto formale la chiesa cattolica si presenta decisamente più ricca di documenti che ne esprimono la dottrina sociale, come ad esempio l'enciclica *Centesimus anno* di Giovanni Paolo II che richiama la secolare enciclica *Rerum novarum* di Leone XIII, o il recente documento della Conferenza Episcopale Italiana *Democrazia economica, sviluppo e bene comune*.

Di quest'ultimo documento è illuminante il passo "*il contenuto etico dell'attività economica è definito da una serie di diritti e di doveri che Dio affida agli uomini, imprimendoli nella loro natura non come costrizioni esterne, ma come dinamismi interiori che li sospingono alla promozione della fraternità universale*". Oppure "*tra l'economia e l'etica, secondo la dottrina sociale della chiesa, non si dà né separazione né confusione, ma per il loro comune riferimento all'uomo si dà un necessario rapporto reciproco, nel rispetto della legittima autonomia delle scienze*".

Bisogna anche tenere in considerazione il *Nuovo Catechismo* della chiesa cattolica, di recente pubblicazione, che introduce i "nuovi peccati", alcuni dei quali sottolineano i principi morali applicabili alle attività economiche come l'evasione fiscale o il rispetto dell'ambiente.

Infine è interessante considerare la definizione data da Alberto Galgano, nel libro *La qualità totale*, del sentimento che è opportuno avere verso il cliente e che è l'*amore*: è quindi possibile che qualità ed etica abbiano delle affinità basate sull'attenzione al prossimo.

I problemi

L'introduzione dell'etica nei rapporti aziendali solleva dei problemi che si traducono in **quesiti**:

- qual è il *livello di sviluppo* compatibile con l'ambiente ?
- qual è il *rischio ammissibile* per le varie attività ?
- quanto possono essere *condizionati* dall'etica i processi gestionali ?
- l'etica può essere di *ausilio al manager* nelle decisioni, oppure rischia di intralciare eccessivamente il processo decisionale?

Inoltre si possono sollevare **contestazioni** come quando sorge il conflitto tra *dismissioni* di personale in esubero e *sponsorizzazione* verso enti esterni all'azienda. Un conflitto come questo si può risolvere osservando che:

- * l'impiego improprio di un lavoratore esuberante è un costo senza beneficio sociale, ma solo individuale
- * la beneficenza è un costo che però comporta un beneficio dell'immagine aziendale e quindi può risolvere dei problemi sociali di maggiore portata

In questo senso è più avanzata la politica sindacale americana quando si preoccupa di conservare il *posto di lavoro*, ma non il *posto al lavoratore* che può essere licenziato purché venga sostituito. Con questa visione etica si salvaguardano gli interessi più generali del sistema in un'ottica di efficienza globale che tende alla massima soddisfazione delle componenti sociali.

Il tema etico nella gestione delle aziende è relativamente nuovo e quindi seguiranno molti approfondimenti, ma già si può affermare che per questa strada è possibile perseguire un *miglioramento della qualità* del prodotto o del servizio erogato, con una *produttività ottimizzata*, purché il progetto di codice etico poggi su solide basi concettuali riferendosi a modelli morali di valore comprovato nel tempo.

Solamente un dibattito approfondito, con il contributo delle più evolute correnti di pensiero, consentirà di sviluppare questi temi in uno sforzo progettuale di grande importanza per una crescita economica e civile equilibrata.