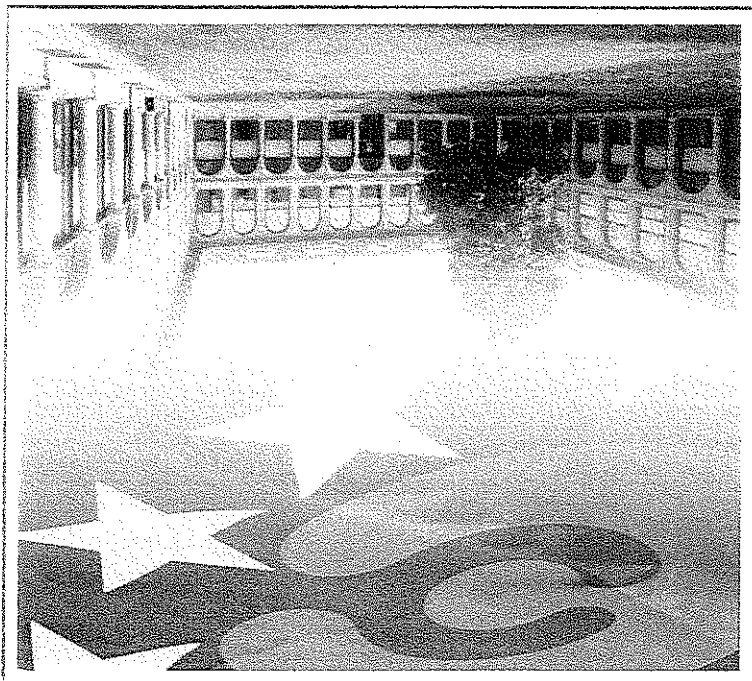


A cura di **Edoardo Panizza**

# **IL PROGETTO EUROPEO IL CODICE ETICO I VALORI**



## I Valori

QUELLO CHE STIAMO VIVENDO È UN MOMENTO STORICO IN CUI L'UMANITÀ SI MUOVE ALLA RICERCA, QUASI DISPERATA DI VALORI ED IDEALI NUOVI NELL'ILLUSIONE DI PERSEGUIRE UN NUOVO ORDINE MONDIALE.

SAPER INTERPRETARE GLI ORIENTAMENTI CHE VERRANNO E NOTORIAMENTE UN ELEMENTO BASILARE ASSOLUTAMENTE NECESSARIO PER FORMULARE ANCHE LA PIÙ BANALE DELLE PREVISIONI DI MERCATO

SU QUESTA CAPACITÀ PRODUTTIVA SI BASA LA POSSIBILITÀ DI FORMULARE NUOVE PROFESSIONALITÀ IN SENO ALLE IMPRESE RINVIAGORENDOLE ATTRAVERSO ENERGIE FRESCHE.

PER COMPRENDERE REALMENTE QUESTA URGENZA DI UN TALE PROCESSO DI RINNOVAMENTO DOBBIAMO CITARE "CRISTOFER LARGENT" "L'ANIMA DELL'ECONOMIA"

LA QUESTIONE DI FONDO NON SI RIFÀ A CIFRE BENSÌ AD IDEALI.

LA REPENTINA CRISI DI VALORI CHE HA COLPITO LA NOSTRA SOCIETÀ NEGLI ULTIMI DECENNI, DETERMINANDO QUASI UN CROGLIO DELLE PIÙ ELEMENTARI E TRADIZIONALI NORME MORALI, È RICONOSCIUTA QUALE UNA DELLE RAGIONI PRIORITARIE DELL'ODIERNO CAOS MONDIALE.

UNA NUOVA TEORIA ECONOMICA, FONDATA SU CONCETTI ETICI, MORALI E FILOSOFICI DI RINNOVATO VALORE, POTREBBE CONTRIBUIRE A FORNIRE UNA DIVERSA PROSPETTIVA SULLA REALTÀ ECONOMICO-PRODUTTIVA E POLITICA CONTEMPORANEA.

CERTAMENTE SAREBBE UN GRANDISSIMO BENEFICIO PER L'INTERA UMANITÀ SE LA CLASSE DIRIGENTE MONDIALE POTESSE TROVARE UN ACCORDO SU UN TALE SISTEMA DI VALORI, NON SAREBBE UTOPIA, SI POTREBBE CHIAMARE : PIANO STRATEGICO MONDIALE, IN GRADO DI OFFRIRE UN NUOVO IDEALE COMUNE AD UN MONDO DISSENNATAMENTE LACERATO DA TROPPE E DISTINTE CONFLITTUALITÀ.

IL FUTURO È STRETTAMENTE VINCOLATO ALLA NOSTRA VOLONTÀ DI ACCETTARE, RISPETTARE E DIFENDERE QUEI VALORI E QUEI PRINCIPI CHE POSSONO E DEVONO GARANTIRCI UNA GUIDA ATTRAVERSO I GRANDI CAMBIAMENTI CON I QUALI SIAMO COSTRETTI A CONFRONTARCI.

PURTROPPO, L'OPINIONE DI ADAM SMITH CIRCA LA NATURA EGOTISTICA ED ACCENTRATRICE DI CHIUNQUE SI OCCUPI DI ATTIVITÀ ECONOMICHE O COMMERCIALI HA CONDOTTO, UN SECOLO PIÙ TARDI, ALLA QUASI TOTALE ACCETTAZIONE DEL CONCETTO DI DISOPRAVVIVENZA DEL PIÙ FORTE E DELLA LEGGE DELLA GIUNGLA NEGLI AFFARI.

## LA RICERCA DELLA LIBERTÀ

IL PRESUPPOSTO CHE SI POSSONO PESARE E SCHEMATIZZARE LE SCELTE UMANE VA RIFORMULATO E RIPRESENTATO SOTTO UNA FORMA CHE INCLUDA LA LIBERTÀ DI SCELTA E LA RESPONSABILITÀ UMANA VERSO LA COLLETTIVITÀ, QUALI FATTORI CAPITALI E IRRINUNCIABILI, ANCHE QUANDO QUESTI PORTINO A SCELTE E DECISIONI CHE NON SONO NELL'INTERESSE DELL'INDIVIDUO PER FARE QUALCHE ESEMPIO: IL SACRIFICIO DEL SOLDATO CHE MUORE PER LA DIFESA DELLA PATRIA O DEL POMBIERE CHE SI GETTA TRA LE FIAMME PER SALVARE ALTRE VITE UMANE, IL LAVORO DEI MEDICI E INFERMIERI CHE OPERANO COSTANTEMENTE A RISCHIO DELLA PROPRIA SALUTE INTERVENENDO SU PAZIENTI CON I QUALI NON HANNO NESSUN LEGAME.

POSSIAMO CITARE I PENSIERI DI UN GRANDE TEOLOGO E FILOSOFO DELLA CHIESA: S. AGOSTINO, SECONDO IL QUALE UN UOMO È LIBERO FINCHÉ LE SUE AZIONI SONO RIVOLTE VERSO IL BENE, MA COMMITTENDO PECCATO EGLI DIVENTA "LIBERO SOLO DALLA GIUSTIZIA, E SCHIAVO DEL MALE".

OGGIORNO POSSIAMO UNANIMAMENTE AFFERMARE IL PRINCIPIO SECONDO IL QUALE, LA LIBERTÀ NON È UN REGALO DA ELARGIRE, MA UN SACROSANTO DIRITTO, UN DIRITTO INALIENABILE E ASSOLUTO DI OGNI INDIVIDUO, DI OGNI ESSERE UMANO, DI OGNI ESSERE VIVENTE.

RICORDIAMO CHE L'ETICA DEL LAVORO DEI PROTESTANTI E LA RICERCA DI RICCHEZZE MATERIALI DERIVANO DALLE LORO CONVINZIONI FILOSOFICO-RELIGIOSE.

PER I PROTESTANTI LA RICERCA DI BENESSERE MATERIALE NON E' UN MALE NE UNA COSA DI CUI VERGOGNARSI, ANZI, SE LA RICCHEZZA E' FRUTTO DEL PROPRIO LAVORO ONESTO, DEVE ESSERE APPREZZATA E AVVALORATA DALLA SOCIETA'.

CIO' NON SIGNIFICA CHE L'ETICA PROTESTANTE CONSENTA DI ACCETTARE O, PEGGIO, PROMUOVERE, LA CONCORRENZA SLEALE E SREGOLATA, NE TANTOMENO CHE, L'UOMO D'AFFARI PROTESTANTE VOGLIA ARRICCHIRSI A TUTTI I COSTI IN NOME DELLA SANTITA' DEL PROPRIO LAVORO.

### I MUTAMENTI

CON LA RAPIDA EVOLUZIONE E DIFFUSIONE DEL COMPUTER E DI ALTRE TECNOLOGIE NEL CAMPO DELLE TELECOMUNICAZIONI E DEL LAVORO, SONO ARRIVATI NUOVI PROBLEMI, PER FRONTEGGIARE I QUALI ALL'INIZIO SI E' RISPOSTO CON UN PROLIFERARE DI NUOVI SETTORI CON NUOVI MACCHINARI E NUOVO PERSONALE.

IL PROBLEMA SI SOLLEVA CREATO DA QUESTA SITUAZIONE, AFFRONTARE IL QUALE A VOLTE E' DIFFICILE PERCHE', MOLTI DEI MASSIMI DIRIGENTI D'AZIENDA HANNO INIZIATO A LAVORARE DIVERSO TEMPO PRIMA DELL'AVVENTO DEL COMPUTER, E SI TROVANO A VOLTE A DISAGIO NEL CONSIDERARE LE OPPORTUNITA' CHE TALE STRUMENTO OFFRE PER RISOLVERE I PROBLEMI AZIENDALI.

POSSIAMO AFFERMARE CHE NON C'E' FINE ALLE RICERCHE SULL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE ED ALL' INNOVAZIONE, TALI STUDI CHE PORTANO ALL'IDENTIFICAZIONE DI ORGANIZZAZIONI, DIVISIONI E FUNZIONI, HANNO AVUTO UN GROSSO BOOM IN QUESTI ULTIMI ANNI, E LA BRANCA RITENUTA

PIU' ALL'AVANGUARDIA E' LA STRATEGIA DI MERCATO, SETTORE MOLTO IMPORTANTE PER IL FUTURO DI QUALSIASI AZIENDA.

ED E' PER QUESTO CHE GLI STUDI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE SI CONCENTRANO PIU' SULL'IDENTITA' DI SCOPPI E OBIETTIVI DI UN'AZIENDA CHE NON SULLA STRUTTURA TECNICA.

SENZA MENZIONARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, L'AZIENDA ABISOGNA DI QUELLO CHE SI DEFINISCE L'ATTIVITA' DI COSCIENZA CHE E' APPUNTO LA COSCIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE E CHE, NON DOVEREBBE MAI ESSERE SUBORDINATA AD ALTRE ATTIVITA'.

QUESTE SERVONO A GARANTIRE UN'ANIMA ALTA SOCIETA', A DARLE DELLE REGOLE E A VERIFICARE I RISULTATI; TALI ATTIVITA' SONO DI COMPETENZA DELLA DIREZIONE GENERALE, MA ALTO STESSO TEMPO DOVEREBBERO FUNZIONARE NELL'INTERA ORGANIZZAZIONE.

SONO GLI OBIETTIVI LE STRATEGIE CHE DETERMINANO QUALE TIPO DI ATTIVITA' AVRA' LUOGO.

DIRIGERE IL PERSONALE E' UN'AREA DI COSCIENZA E TALE ANCHE IL MARKETING, MA DIETRO QUESTE DEFINIZIONI NON ESISTE NESSUNA ELABORAZIONE, ALCUNA FORMULA,

POSSIAMO AFFERMARE CHE UNA DELLE PRIME FUNZIONI DEL MANAGER MODERNO E' QUELLA DI ANALIZZARE E COMPRENDERE PROFONDAMENTE LA MISSIONE E L'IDEALE CHE SOTTENENDO ALTA CREAZIONE DELL'AZIENDA DELLA QUALE FAPARTE.

CONSIDERIAMO INNANZITUTTO I SEGUENTI DUE OBIETTIVI CHE RIGUARDANO I MANAGER O I PIANIFICATORI AZIENDALI, MA CHE POTREBBERO INTERESSARE ANCHE I PIANIFICATORI POLITICI E ISTITUZIONALI:

AIUTARE I MANAGER AD IDENTIFICARE IL VALORE IL PROPOSITO SOCIALE E PRIVATO, IL FINE ULTIMO E I PROGRAMMI A BREVE, MEDIO E LUNGO TERMINE DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE (SIA ESSA UN'AZIENDA, UN'ISTITUZIONE O UN GRUPPO POLITICO SOCIALE O CULTURALE)

TROVARE PER IL MANAGER UN'IDENTITÀ PROFESSIONALE PIÙ MODERNA PIÙ RESPONSABILE, E CAPIRNE IL VALORE IN TERMINI INDIVIDUALI RISPETTO ALLA SOCIETÀ.

QUAL'È IL SIGNIFICATO PROFONDO DELLA STRATEGIA ORGANIZZATIVA?

CHE COS'È L'ESSENZA DI UN'ORGANIZZAZIONE?  
NON È ALTRO CHE UN SISTEMA ORDINATO, PARI AD UN INSIEME DI DIVERSE PARTI FUNZIONANTI E CORRELATE.

## LA STRATEGIA

MOLTE AZIENDE SI BATTONO SUL CAMPO DI BATTAGLIA DELLA CONCORRENZA PER OTTENERE IL FAVORE DEL CLIENTE, CIO' NON VUOL DIRE CHE SI DEBBA LOTTARE FISICAMENTE CONTRO QUALCUNO, MA NEPPURE SI DEVE CONSIDERARE QUESTA BATTAGLIA COME PURAMENTE TEORICA, LA STRATEGIA ORGANIZZATIVA SERVE AD OTTENERE RISULTATI CONCRETI, E NEL MONDO DEGLI AFFARI SPESSE CIO' VUOL DIRE CONFRONTARSI CON DECISIONE CONTRO L'AVVERSARIO.

BISOGNA CONSIDERARE CON LA MASSIMA ATTENZIONE I CLIENTI, SIANO ESSI ACQUIRENTI, VOTANTI O SPETTATORI COME L'OBIETTIVO PRINCIPALE DA RAGGIUNGERE.

PER QUESTO BISOGNA IMPARARE AD AGIRE ED AGIRE BENE A TEMPO OPPORTUNO, LA STRATEGIA È L'ARTE DELL'AGIRE.

## IL PROFITTO

DEVE TENERE CONTO DI ALCUNI IMPORTANTI FATTORI QUALI:  
SERVIRE IL CLIENTE NEL MODO MIGLIORE REINVESTIRE GLI UTILI NELLA PRODUZIONE AMMINISTRARE IL DENARO IN MANIERA REGOLATA. BISOGNA ATTUARE UN DECISO CAMBIO DI MENTALITÀ, PER ALLINEARSI A VEDERE LE COSE, CHI LO FA NE PROSPERA, MENTRE CHI NON LO FA PRIMA O POI SI INABISSERA. QUESTO VALE PER TUTTI

## I DESIDERI

TUTTI I POPOLI, AD UN CERTO PUNTO DELLA LORO STORIA, SENTONO IL DESIDERIO DI RISCOPRIRE LA PROPRIA ANIMA, LA PROPRIA IDENTITÀ, CERCANDO DI RINNOVARE I PROPRI VALORI

**TRADIZIONALI SOSTTENDOLI CON NUOVI VALORI E NUOVI  
IDEALI. VALORI E IDEALI SONO ELEMENTI ESSENZIALI ANCHE NEL  
CAMPO DELLA PIANIFICAZIONE ISTITUZIONALE E AZIENDALE.**

## PROGETTO FOX

In tutti i paesi industrializzati il ruolo dell'impresa all'interno della Società capitalistica pone sempre maggiore attenzione all'azienda non soltanto come attore economico, ma anche come istituzione sociale, le cui decisioni assumono un'importanza crescente per il benessere delle comunità ove queste agiscono, e quindi sono chiamate a rispondere a criteri ben più generali di una semplice logica del profitto.

Questo spiega come mai nelle società avanzate non soltanto i governi, ma anche gli investitori, i consumatori, i media e il pubblico pongano richieste sempre più dettagliate sulla **performance** dell'impresa, attribuendo valore oltre che al puro risultato economico, ad aspetti quali la qualità, l'immagine, l'affidabilità e la reputazione dell'impresa in termini di responsabilità etica, sociale ed ambientale. In altre parole non si guarda soltanto al risultato economico, ma anche al modo in cui è stato ottenuto, premiando le imprese che si sono dimostrate "migliori" nei rapporti con i loro interlocutori, siano questi pubblici o privati.

Il progetto "Fox" partendo da questa considerazione di fondo, è quello di presentare una proposta per promuovere un programma che preveda: interventi formativi, e di natura organizzativa, finalizzato ad elaborare linee guida settoriali o intersettoriali per le imprese che desiderano partecipare ed ottenere una vera certificazione in materia di **Responsabilità Etica**.



## ETICA D'IMPRESA

Abbiamo notizie che in taluni stati Europei si è raggiunta la percentuale del 41% di aziende che avevano introdotto o stavano introducendo codici etici, mentre negli USA abbiamo notizie che si sia raggiunto il 93%.

Questo per dimostrare quanto sia importante per una azienda introdurre ed attuare questo "procedimento" che porta a valorizzare l'intera struttura aziendale.

I "codici etici" possono essere interpretati come "carte dei diritti e dei doveri fondamentali" attraverso i quali l'impresa chiarisce le proprie Responsabilità Etiche verso i vari rappresentanti interni quali: azionisti, dipendenti e management, ed esterni (consumatori, fornitori, concorrenti, ambiente sociale e naturale circostante ed istituzioni pubbliche).

Abbiamo notizie che sia stato istituito da una importante Associazione un progetto denominato "Responsible Care", ma riteniamo che sia privo delle definizioni etiche e sociali del mondo delle imprese.

Pur nella loro difformità o peculiarità, i vari codici etici possono essere ricondotti all'idea secondo la quale essi hanno la funzione di rendere esplicito una sorta di "contratto sociale costituzionale" che lega l'impresa ai vari gruppi e individui che, interagiscono direttamente o indirettamente con essa, ed hanno diritti e interessi in gioco, nei suoi confronti.

L'idea è che tale "contratto sociale" o "carta istituzionale" serva a garantire l'efficienza delle transazioni che avvengono nell'impresa e tra l'impresa ed i suoi interlocutori esterni, e al contempo a garantire equità della distribuzione dei benefici e dei costi prodotti dall'attività d'impresa fra tutti i soggetti interessati alla sua esistenza, alle sue operazioni o dagli effetti indiretti da essa generati.

Come si può spiegare questo fenomeno, ricorre all'ipotesi che in società più mature della nostra l'impresa assuma un atteggiamento altruista appare quantomeno ottimistico e quasi illusorio. La risposta più probabile è che il "codice etico", assicurando diritti e interessi e definendo in modo chiaro le responsabilità dei vari soggetti, garantisce la cooperazione tra loro nel reciproco vantaggio.

Visti dal lato degli interessati interni, i rapporti con l'impresa sono caratterizzati da crescente complessità, incertezza e imprevedibilità, che attraverso i semplici rapporti contrattuali o le leggi non possono essere disciplinati. Ciò genera ambiguità e timore di subire abuso. Tale rischio è tanto maggiore quanto più vitale e complesso è il bene o il servizio reso all'impresa (questo è il caso delle aziende farmaceutiche, delle nuove tecnologie, e all'interno dell'azienda, della valorizzazione del capitale umano).

Il codice etico, deliberato autonomamente dall'impresa, chiarisce i rispettivi diritti e responsabilità, sia in termini generali, ma proprio per ciò è in grado di adattarsi alle molteplici evenienze che si possono presentare al cambiare dell'ambiente e sotto l'incalzare di innovazioni tecnologiche, organizzative e finanziarie.

Alla domanda perché gli "interni" si fidano di organizzazioni economiche ed industriali così potenti come le grandi Corporation? La risposta è che la cultura di tali imprese e il loro codice etico, reso pubblico ed esplicito, offre loro una base per verificare il rispetto dei legittimi diritti e aspettative. L'etica d'impresa riduce quindi l'ambiguità, la vaghezza e l'arbitrarietà discrezionale, nei casi in cui i contratti e le leggi sono troppo rigidi, inadeguati, oppure sono semplicemente muti.

In questo senso l'etica rappresenta una risorsa aggiuntiva per l'impresa, un "asset immateriale" che ne accresce il valore. Vale dal punto di vista degli "interni" nei riguardi delle imprese un ragionamento analogo a quello che noi tutti facciamo per il medico o l'insegnante: possiamo fidarci di loro non perché abbiamo un contatto in tutto e per tutto dettagliato che ci garantisce, ma perché conosciamo ed è reso esplicito il loro codice morale, e sappiamo che dal rispetto di tale codice morale, dipende la loro reputazione, ed infine sappiamo che essi tengono alla loro reputazione come un bene prezioso, ed è assolutamente giusto che lo sia.

Ciò spiega anche perché l'impresa abbia interesse a deliberare ed attuare il proprio codice etico, siamo convinti che la reputazione aziendale dipende da ciò, e quindi la disponibilità degli "interni" a proseguire relazioni cooperative e reciprocamente vantaggiose con l'impresa stessa. E' quindi l'impresa a offrire il codice come una base per poter accumulare reputazione, laddove la complessità e l'ambiguità dei casi particolari renderebbe difficile una comunicazione agile, e ostacolerebbe la fiducia reciproca con i suoi "interni" Riepilogando:

- Maggiore è la complessità della transazione.
- Maggiori sono i rischi di abuso.
- Maggiore è la preoccupazione dell'impresa per la propria reputazione
- Tanto più grande è avvertita l'importanza dell'etica d'impresa come governo dell'impresa stessa e delle sue relazioni con gli interlocutori esterni.

## RAPPORTI TRA IMPRESE, PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E CONSUMATORI.

Nel panorama industriale internazionale, le linee guida e forme di autoregolamentazione etica, seppure limitate, rappresentano un fenomeno ben conosciuto in continua espansione. Oltre al caso citato del programma "Responsible Care" esistono in letteratura codici etici che, prevedono per taluni casi mutle "salate" alle imprese.

L'esigenza di linee guida e forme di autoregolamentazione etica è tanto più avvertita in quei settori (farmaceutico, chimico, delle nuove tecnologie e delle Public Utilities) nei quali la relazione tra imprese, pubblica amministrazione e consumatori finali, è caratterizzata da forti asimmetrie informative, che danno luogo a particolari situazioni di debolezza e inferiorità informativa: in questi settori, gli interlocutori dell'impresa hanno bisogno di essere rassicurati e di poter riporre fiducia "piena" nell'impresa, ( se ciò è evidente nel caso del settore farmaceutico, ove il consumatore finale dei beni è il malato, il ragionamento vale anche per i beni ad alto contenuto tecnologico e per i settori industriali con grande impatto sull'ambiente ).

Se potessimo assumere una diffusa osservanza di principi di correttezza a livello aziendale da parte delle imprese, che ponga al centro la relazione cooperativa reciprocamente vantaggiosa, con il sistema degli utenti finali e con quello dei rappresentanti pubblici. Assicurando cioè qualità, efficacia ed economicità della produzione, tutto questo applicano i codici etici di comportamento.

Il panorama imprenditoriale italiano è in rapida evoluzione. Il sistema collusivo che per anni ha attanagliato tutto il comparto produttivo non è del tutto finito, ma vi sono altri comportamenti emergenti e determinanti che si sono venuti a creare da questa situazione evolutiva: la caduta di fiducia tra imprese ed amministratori spinge questi ultimi a trincerarsi dietro atteggiamenti burocratici e immobilisti, assolutamente negativi nella conduzione aziendale, anche questo può costituire fonte di opportunismo, poiché la rimozione dell'immobilismo è un obiettivo al quale si può tendere attraverso metodi leciti o illeciti.

Inoltre, la ristrutturazione di alcuni comparti della Pubblica Amministrazione pone le imprese di fronte a nuovi soggetti manageriali dotati di poteri di controllo e di regolamentazione.

Infine, il tentativo di privatizzazione di alcune importanti aziende pubbliche pone di fronte al problema di come assicurare che il passaggio alle nuove forme di "corporate governance" possa garantire il rispetto di criteri di equità ed efficienza nella gestione di tali imprese, evitando che interessi privati possano far deviare le imprese privatizzate dalle proprie responsabilità verso una molteplicità di attese connesse con la propria componente di servizio pubblico, presente nei beni e servizi offerti. Anche in questo campo l'etica d'impresa potrebbe fornire un approccio prezioso per il nuovo management, orientando ad una gestione d'impresa responsabile verso un vasto pubblico, costituito dai dipendenti, dagli investitori, consumatori, fornitori, le comunità locali, nazionali e l'ambiente, oltre che gli azionisti di maggioranza e i gruppi di controllo (siano essi pubblici o privati)

## FIDUCIA TRA IMPRESE, PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E CONSUMATORI

Se una singola impresa, adotta, per quanto forte, un codice etico in un panorama competitivo in cui prevalgono comportamenti collusivi con i rappresentanti della pubblica amministrazione, e se i modelli di consumo prevalenti sono orientati alla ricerca del prezzo più basso, questa impresa è destinata a subire un danno competitivo.

I "benefici reputazionali" dovuti alla sua correttezza potrebbero infatti non essere sufficienti a controbilanciare i danni "concorrenziali" poiché i primi sono rivolti agli utenti finali (consumatori) o ai finanziatori finali (investitori / risparmiatori) ma non sono questi a detenere interamente il potere di decisione che nel breve periodo influisce sul successo aziendale, singole decisioni pubbliche di regolamentazione, e indirizzi particolari di politica economica hanno infatti un'influenza determinante.

Se invece un gruppo significativo di imprese, adotta e segue lealmente un codice etico aziendale, allora, anche in un contesto caratterizzato da abitudini collusive contrastanti, esse possono sviluppare una varietà di relazioni cooperative tra di loro, tali da generare un beneficio superiore al danno concorrenziale subito ad opera di altri partecipanti al mercato. Interagendo tra di loro, esse possono assicurarsi vantaggi superiori rispetto alle perdite che i partecipanti non rispettosi del codice possono infliggere. Congiuntamente, possono anche sanzionare i comportamenti scorretti di competitori che non rispettano il codice etico, costituendo una capacità dissuasiva sufficientemente forte da indurre la imitazione dei comportamenti etici anche al di fuori del gruppo originario.

Una sotto popolazione di imprese etiche, anche se minoritaria nel settore, grazie ai benefici che trae dalle relazioni tra i propri membri e grazie alle sanzioni che infligge ai membri della sotto-popolazione d'imprese non etiche, tende ad accumulare benefici crescenti e quindi ad aumentare la propria capacità riproduttiva, la sotto popolazione non etica tende a scomparire, oppure, in virtù dell'apprendimento e della imitazione sociale, tende ad assimilare i comportamenti delle imprese etiche. Date certe condizioni, il comportamento etico e l'osservanza dei codici etici tendono a diffondersi nella popolazione delle imprese.

Questa ipotesi presuppone ovviamente che le imprese "etiche" vendano e conducano affari con soggetti responsabili in grado di apprezzare la qualità dei beni e dei comportamenti delle imprese etiche stesse. Ciò significa che l'ipotesi evolutiva richiede che la sotto popolazione etica non sia costituita soltanto da imprese etiche ma anche da un sottinsieme di decisori pubblici e consumatori etici. Bisogna dunque immaginare i benefici derivanti dalla qualità ed economicità delle prestazioni da parte delle imprese etiche premiera le amministrazioni pubbliche e i consumatori e tendano a diffondersi o ad essere imitate anche dalla parte restante delle amministrazioni pubbliche e dei consumatori.

Si può parlare di un circolo virtuoso di relazioni mutuamente vantaggiose tra imprese, autorità pubbliche e consumatori, basato sulla condivisione di principi e procedure affermati nei rispettivi codici etici. Tale circolo virtuoso tende ad espandere il numero o la dimensione di coloro che entrano a farne parte, sia attraverso al sostituzione sia attraverso l'imitazione culturale.

Lo scenario proposto non è assolutamente immaginario, come nelle imprese si sta facendo strada l'idea dell'adozione di codici etici d'impresa, o quanto essi già esistano, l'idea della loro revisione ed effettiva attuazione, anche in ambito della pubblica amministrazione cominciano a farsi strada ipotesi similari.

## NOTE CARATTERISTICHE DI IMPRESE ECCELLENTI

Le caratteristiche che siamo andati ad individuare per un'impresa capace al nucleo promotore del **PROGETTO FOX** sono:

- Investimento in ricerca scientifica e tecnologica e quindi l'impegno nello sviluppo e commercializzazione di beni e servizi di qualità.
- L'integrazione sui mercati internazionali e quindi la non totale dipendenza dalle caratteristiche della "competizione sleale" che si può determinare in contesti nazionali in cui le convenzioni di correttezza non si sono ancora affermate.
- L'integrazione in culture manageriali nelle quali non appaia stravagante il ricorso all'autoregolamentazione etica d'impresa, il che nella nostra nazione non sembra essere diffusa.

Desideriamo aggiungere che i vantaggi derivanti da limitazione collusiva della concorrenza: la concorrenza e l'apertura del mercato, l'uguaglianza delle opportunità tra le imprese sono valori etici fondamentali affermati dai codici. Il perseguire pratiche di concorrenza leale e l'imparzialità e oggettività delle scelte da parte dei regolamentatori e dei decisori pubblici fa parte delle finalità dei codici etici.

## LE VARIE FASI DEL PROGETTO FOX

Il progetto si prefigge la creazione di un circolo virtuoso della fiducia fra imprese, autorità pubbliche, clienti e consumatori, basato sulla condivisione dei principi, valori e procedure, affermati nei rispettivi codici etici.

Le fasi del processo saranno così programmate:

1. La realizzazione di uno studio preliminare di economia industriale ed etica degli affari.
2. La creazione di un codice etico quadro d'impresa e linee guida settoriali e intersettoriali per il comportamento delle imprese nei rapporti reciproci "esterni" che stimoli l'adozione a livello aziendale dei codici etici già esistenti.

3. La messa in opera di strumenti di attuazione effettiva dei codici etici e delle linee guida comuni a livello aziendale, attraverso la socializzazione ai valori: programmi di formazione, istituzione di comitati etici, la predisposizione di metodi di "ethical auditing" e di rapporti di responsabilità etica e sociale d'impresa.

4. La certificazione dei rapporti d'impresa e la loro comunicazione esterna, non solo a livello della singola azienda, ma anche a livello settoriale mediante rapporti settoriali, inclusivi di un "ranking" basato su indicatori comuni, curati da un'agenzia etica indipendente.

Il progetto Fox ha lo scopo di accompagnare il percorso nell'attuazione di un codice etico, a un contesto di cooperazione nella concorrenza, basato sulla ricerca di alta reputazione da parte delle imprese, in assenza di codici etici attuati nelle relazioni fra imprese.

## IL VANTAGGIO COMPETITIVO

Lo studio preliminare comprende:

- La messa a punto di un modello di economia industriale basato sulla teoria dei giochi evolutivi, in cui l'evoluzione delle norme etiche all'interno della popolazione costituita dalle imprese partecipanti al progetto, dagli organi pubblici e dai consumatori, sia studiato e simulato con tutto il dettaglio consentito dai recenti sviluppi della ricerca economica. Lo sviluppo del modello e la simulazione si baseranno su una ricognizione di settore sulle caratteristiche empiriche dell'industria italiana.
- Uno studio comparativo a livello internazionale sulle codificazioni etiche aziendali e di settore, e un esame oggettivo, basato su testimonianze degli effetti di tali codificazioni.
- Un'indagine empirica tra gli operatori economici del mondo delle imprese e tra i rappresentanti della pubblica amministrazione, per valutare la loro percezione del problema dell'autoregolamentazione etica dei vari gruppi che influiscono sulle decisioni rilevanti di politica industriale, e la rispettiva disponibilità nei confronti del progetto.

## LINEE GUIDA

Le aziende, che definiamo eccellenti, hanno spesso codici aziendali oppure politiche che coprono in parte, o in tutte le aree di interesse dei codici.

Scopo di questo secondo passo è mettere a punto un codice etico / quadro per un'impresa eticamente e socialmente responsabile, che consenta di costituire un paradigma per il miglioramento dei codici esistenti, o per costituire un codice per le aziende che ne siano sprovviste. Il processo di elaborazione di un codice etico d'impresa è un procedimento abbastanza complesso di analisi, ma soprattutto un cambio della cultura organizzativa, nel quale si riflette l'identità di un'impresa. Ogni codice etico è il frutto di un equilibrio riflessivo tra la cultura di un'impresa e il punto di vista esterno imparziale ed indipendente.

L'elaborazione di un codice etico quadro e di linee guida comuni, specificate alla luce dello studio sulle caratteristiche comuni e specifiche dei diversi settori industriali, deve perciò tenera conto di entrambe queste componenti, se si vuole condurre ad una effettiva diffusione dei codici alla loro periodica revisione e al loro continuo miglioramento.

Un codice quadro, rispettando l'unicità e l'individualità della definizione della "missione" da parte di ogni azienda, deve suggerire una risposta al problema del giusto grado di generalità/specificità dei codici aziendali.

Il codice quadro deve in sostanza suggerire un modello, affinché il codice aziendale sappia svolgere la propria funzione, e quindi costituire una base per la misurazione della reputazione dell'azienda, in particolare per i dipendenti interni.

## LE FASI ATTUATIVE:

1. Esame dei codici aziendali esistenti nelle imprese.
2. Esame dei valori e della cultura effettivamente accettati nelle imprese.
3. Esame delle aree critiche nell'organizzazione, quelle definite a rischio di comportamenti opportunistici che possono danneggiare mettendo a repentaglio la reputazione d'impresa.
4. Individuazione di un nucleo di principi etici comuni che siano ospitali verso la specificità delle identità aziendali.
5. Definizione delle mansioni e del livello eticamente necessario di responsabilità etica e sociale verso i dipendenti, lasciando alla specificità aziendale il compito di eccedere, ma escludendo la possibilità di restare al di sotto di tali standard.
6. Definizione dello schema di procedure etiche che l'impresa deve annunciare in relazione ad ogni critica.

In conclusione attraverso questo paragrafo è bene evidenziare che il codice quadro dovrà toccare le aree effettivamente critiche dell'attività aziendale se si vuole costituire una base per la reputazione d'impresa. Il codice quadro dovrà quindi contenere norme etiche riguardanti, ad esempio, criteri per le decisioni di allocazione degli investimenti tra finalità alternative (ad esempio, in ricerca piuttosto che in protezione ambientale) criteri di informazione per i clienti ed i consumatori sui beni prodotti; criteri di trasparenza e di non discriminazione nei rapporti di lavoro. Criteri per l'organizzazione del lavoro e la gestione delle ristrutturazioni aziendali.