

Emilio D’Orazio
Direttore Centro Studi Politeia

**L’etica professionale e il problema della
gestione
delle situazione di conflitto di interesse**

ACCREDIA – Verona 11 ottobre 2016

INDICE

- **NECESSITA’ DI UNA CULTURA ETICA NELLE ORGANIZZAZIONI**
 - Che cosa è una cultura etica aziendale (o dell’organizzazione)?
 - Come sviluppare una cultura etica dell’organizzazione
 - **APPROFONDIMENTO 1: Il conflitto di interessi**
 - Che cosa è un C.I.?
 - Valutazione morale del C.I.
 - Atteggiamenti etici nei confronti del C.I.
 - C.I. e corruzione
 - Rimedi al C.C.
- La leadership etica

NECESSITA' DI UNA CULTURA ETICA NELLE ORGANIZZAZIONI

Fra tutte le questioni affrontate dalle organizzazioni (dai CdA, dirigenti e manager) quella della **condotta immorale** è una delle più importanti in termini di potenziale effetto negativo e una delle più difficili da affrontare.

La **gamma delle condotte immorali** è ampia ed include: **corruzione, regali, tangenti, estorsione, nepotismo, riciclaggio di denaro, uso improprio di informazioni interne, uso di intermediari, conflitti di interesse, frode, discriminazione, abuso sessuale, sicurezza sul lavoro, sicurezza sui prodotti e inquinamento ambientale** (US. Sentencing Commission, 2010).

Studi teorici hanno evidenziato come la presenza in una organizzazione di una **cultura etica** sia una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per minimizzare la portata della condotta immorale e illegale. Questa tesi è sostenuta da ricerche empiriche secondo le quali una più forte cultura etica in una organizzazione consente:

- che un minor numero di dipendenti sentano la pressione a commettere comportamenti scorretti;
- un tasso assai più basso di comportamenti scorretti osservati;
- una maggiore probabilità che i dipendenti riferiscano comportamenti scorretti;
- una minore probabilità che i denunciati subiscano ritorsioni all'interno dell'organizzazione (Ethics Resource Center, 2010).

Che cosa è una cultura etica aziendale (o dell'organizzazione)?

In generale, con «**cultura aziendale**» si intende l'insieme dei **valori**, e delle **credenze condivisi** all'interno dell'organizzazione; a partire da questa definizione, Trevino e Nelson (2011) hanno sostenuto che una **cultura etica** rappresenta una parte o sottoinsieme della più ampia cultura dell'organizzazione e che essa «è conservata attraverso una complessa interazione [e allineamento] di **sistemi formali** [cioè, politiche, leadership, strutture di autorità, sistemi di incentivi, iniziative di formazione] e **sistemi informali** [cioè, comportamento dei pari e norme etiche] interni all'organizzazione».

→ una organizzazione deve far sì che all'interno della propria cultura di valori e credenze condivisi esista anche una **forte cultura etica** (piuttosto che una debole). Infatti, solo in questo caso è più probabile che i dipendenti si conformeranno alle norme etiche dell'organizzazione.

Come sviluppare una cultura etica dell'organizzazione

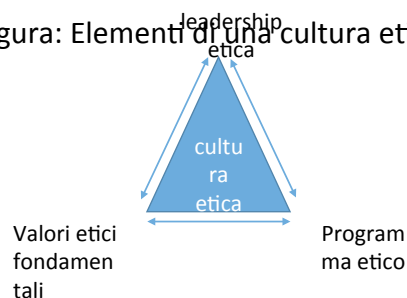
Una forte cultura etica include come suoi elementi chiave:

- un nucleo di **valori etici fondamentali** diffusi in tutta l'organizzazione attraverso le **politiche**, i **processi** e le **pratiche**;
- un **programma etico formale** (che includa un codice etico, formazione in etica, una hotline etica, un ethics officer);
- la presenza costante di **leadership etica**, cioè un "tone at the top" come rispecchiato dal CdA e dai manager (Schwartz, 2013).

→ In assenza di questi tre elementi, una organizzazione (ad es. un'impresa) corre il rischio di sviluppare una cultura che enfatizzi le considerazioni finanziarie piuttosto che la salute, la sicurezza o il benessere generale degli stakeholder.

Sebbene questi tre elementi siano distinti, essi si rinforzano e sostengono l'uno con l'altro: i valori etici sono la base del programma etico, che a sua volta può accrescere la leadership etica; allo stesso modo, la leadership etica è decisiva per una infusione adeguata dei valori etici in tutta l'organizzazione e per l'efficacia del programma etico.

Figura: Elementi di una cultura etica aziendale.



1. Valori etici fondamentali

Con riguardo alle imprese, è stata proposta la seguente lista di **valori etici universali**:

- **Affidabilità**: che include onestà, mantenere le promesse, integrità, trasparenza, affidabilità, lealtà;
- **Rispetto**: che include il rispetto per i diritti umani;
- **Responsabilità**: che include l'accountability, l'accettare la colpa senza incolpare altri;
- **Giustizia**: che include l'imparzialità e l'equità;
- **Cura**: che include la sensibilità verso gli altri ed evitare danni non necessari;
- **Cittadinanza**: che richiede di obbedire alle leggi, sostenere la comunità, proteggere l'ambiente.

→ Tutte le organizzazioni dovrebbero cercare di infondere al proprio interno i valori etici fondamentali come primo passo nella costruzione di una cultura etica. Tale infusione dovrebbe avvenire nelle 1) **politiche**, 2) nei **processi** e 3) nelle **pratiche** dell'organizzazione.

1. Valori etici fondamentali

Tutte le organizzazioni dovrebbero cercare di infondere al proprio interno i valori etici fondamentali come primo passo nella costruzione di una cultura etica. Tale infusione dovrebbe avvenire nelle 1) **politiche**, 2) nei **processi** e 3) nelle **pratiche** dell'organizzazione.

1.a. Politiche

I valori etici dovrebbero essere esplicitati nei **documenti di policy** dell'organizzazione, e in particolare nel più importante, cioè nel **codice etico**.

1.b. Processi

Il richiamo ai valori nel codice etico è un primo passo, necessario ma non sufficiente: i valori portano ad una cultura più etica solo quando sono infusi e osservati in tutti i processi dell'organizzazione:

- assunzioni;
- formazione in etica;
- valutazione della performance;
- decisioni su promozioni ed avanzamenti;
- decisioni disciplinari.

1.c. Pratiche

Una organizzazione con un insieme di valori etici deve anche essere percepita dai dipendenti come operante in base ad essi. Per ottenere ciò, una serie di pratiche dovrebbero incorporare esplicitamente i valori dell'organizzazione.

→ Il processo decisionale ed i comportamenti ad ogni **livello o funzione**, dovrebbero essere basati sui valori etici.

2. Programma etico formale

Per essere **efficace un programma etico** deve:

- 1) essere basato sui valori etici dell'organizzazione e
- 2) soddisfare alcuni requisiti minimi; esso deve prevedere:
 - un **codice etico**;
 - la **formazione in etica** per dipendenti e dirigenti;
 - un **responsabile** del programma etico (es. compliance or ethics officer);
 - un **meccanismo di reporting** del comportamento scorretto;
 - un **sistema di monitoring and auditing** dell'efficacia del programma (FSGO, 2010).

3. Leadership etica

Tuttavia, affinché un'organizzazione abbia una cultura etica il possesso di valori etici infusi in tutte le sue politiche, processi e pratiche - anche quando sostenuti da un ampio programma etico - non è sufficiente: è richiesta anche la presenza di una **leadership etica**. Infatti, per ottenere una cultura etica ci deve essere anche un «**ethical tone at the top**».

Secondo Brown, Trevino e Harrison (2005, p.117): «*i leader dovrebbero essere la principale guida etica per i dipendenti*». Per essi la leadership etica è: «*la **dimostrazione** di una condotta eticamente appropriata attraverso azioni personali e relazioni interpersonali, e l'**incoraggiamento** di tale condotta nei seguaci attraverso una comunicazione a due sensi e il processo decisionale*» (p.120).

→ Naturalmente, tale leadership deve essere dimostrata non solo dal CEO e dagli altri senior executive, ma da tutti i capi ad **ogni livello**.

Poiché la maggior parte dei dipendenti non avrà un rapporto diretto con i manager, come possono questi godere di una "**reputazione**" di **leaders etici** tra i dipendenti?

Studi recenti (Trevino ed al., 2000; Trevino et al., 2003) hanno mostrato che tale **reputazione** poggia su **due dimensioni** che **operano congiuntamente**: la dimensione della "**persona morale**" (che può essere "debole" o "forte") e la dimensione del "**manager morale**" (che può essere "debole" o "forte").

Erroneamente molti manager credono che per essere percepiti dai dipendenti come leader etici sia sufficiente essere "persone morali", capaci cioè di prendere decisioni etiche. Essi non tengono conto del fatto che essere una persona morale dice ai dipendenti come il leader è probabile si comporti, ma non come esso si aspetta che i dipendenti si comportino.

I dirigenti devono quindi agire anche come "manager morali", vale a dire come manager che pongono al centro del loro messaggio di leadership l'etica e i valori e che modellano la cultura etica dell'impresa. I manager morali fanno questo **dando l'esempio, comunicando** costantemente con i dipendenti **circa l'etica e i valori** e coerentemente **premiando la condotta etica** e punendo la condotta immorale a tutti i livelli dell'organizzazione.

Se si è percepiti dai dipendenti come un **forte manager morale** e come una **debole persona morale**, si sarà allora giudicati come **ipocriti**, cioè come chi parla dell'importanza dell'etica ma non si comporta di conseguenza.

→ Per essere un leader etico, un manager deve essere percepito dai dipendenti sia come una **forte persona morale** sia come un **forte manager morale**.

APPROFONDIMENTI

Il conflitto di interessi

Dagli anni '80 del secolo scorso, la **questione del conflitto di interessi** (C.I.) ha iniziato ad attirare una sempre maggiore attenzione da parte della società, soprattutto a seguito di scandali. Il C.I. sorge in molte delle decisioni che professionisti, manager e dipendenti devono prendere nel corso delle loro normali attività.

Nella **P.A.** un'esigenza particolarmente avvertita è quella di evitare che il titolare di una carica/funzione pubblica utilizzi i poteri connessi alla sua carica per perseguire i suoi interessi privati, che siano in contrasto con quelli pubblici, piuttosto che questi ultimi. Questo è il **problema del conflitto di interessi**.

Un C.I. esiste quando l'**indipendenza** e **imparzialità** del decisore sono compromesse a causa di alcuni **interessi confliggenti** che influenzano l'esito di una decisione, in particolare per vantaggio personale. C.I., reali o percepiti determinano la **credibilità** di una persona o di una istituzione.

Che cosa è un conflitto di interessi?

Un'ottima definizione è quella proposta in un documento dell'OCSE:

*«C.I. è un conflitto tra il **dovere pubblico** e l'**interesse privato** di un **pubblico ufficiale**, nel quale il pubblico ufficiale ha interessi attinenti alla propria sfera privata, che **potrebbero** indebitamente influenzare l'adempimento dei suoi doveri e responsabilità»*

(OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service, Paris, 2004, p. 15)

Si tratta di una **definizione** piuttosto **ampia**, che copre le diverse forme di C.I.: l'interesse privato può essere finanziario, può riguardare un'attività d'impresa, può derivare dall'affiliazione ad altre organizzazioni o da altri impieghi, può riguardare un parente, ecc.

Nella letteratura filosofica è rilevante anche la seguente definizione di C.I.

*«Un C.I. sorge in qualsiasi situazione in cui un interesse interferisce, o può interferire, con la capacità di un individuo, organizzazione o istituzione di agire in conformità all'interesse di un'altra parte, assumendo che l'individuo, organizzazione o istituzione abbia un **obbligo** (giuridico, convenzionale o fiduciario) di comportarsi in questo modo».* (Argandona, 2004)

In questa definizione sono presenti i seguenti elementi:

- Un **individuo** (o organizzazione o istituzione),
 - che ha un **obbligo o dovere** giuridico, contrattuale, professionale o fiduciario (e perciò **etico**), o che ricopre un **incarico di fiducia**,
 - di agire, come «agente» o fiduciario, **in conformità agli interessi di un'altra parte** (il «principale»),
 - che può essere **un altro individuo** (o organizzazione o istituzione).
-
- L'agente ha un altro interesse, che egli desidera soddisfare (o vanificare),
 - che può essere un **interesse personale** (finanziario o non finanziario) dell'agente stesso,
 - o di un altro individuo o organizzazione o istituzione (parente, amico, comunità religiosa o etnica, impresa, sindacato, partito politico, etc.),
 - e che questo altro **interesse** è interamente o parzialmente **incompatibile** (o è ritenuto tale dall'agente) con l'interesse del principale,
 - così che esso impedisce o ostacola, o può impedire o ostacolare, l'adempimento del dovere dell'agente verso il principale. (Argandona, 2004)

Valutazione morale del conflitto di interessi

Con riguardo alla valutazione morale dei C.I., esiste un generale consenso nel ritenere che:

- è **eticamente sbagliato** agire contro gli interessi del principale in un C.I. **de facto**: il farlo è **causa di ingiustizia** poiché l'agente ha l'**obbligo morale** di agire in conformità all'interesse del principale (assumendo, ovviamente, che gli interessi del principale siano legittimi);
- è **eticamente sbagliato** ricavare un «indebito» vantaggio, sia esso finanziario o di qualsiasi altro tipo, dall'esercizio di una professione, funzione o carica: tale beneficio è improprio perché esso è il risultato del fatto che l'agente ha posto il proprio interesse davanti a quello del principale, interesse che dovrebbe giustamente prevalere;
- l'agente deve non solo evitare qualsiasi reale C.I., ma anche l'**apparenza** di C.I., perché l'**integrità** nella professione e nel lavoro è un bene che deve essere protetto; inoltre, l'agente ha il dover di conservare la **fiducia** della società verso la sua **organizzazione, carica, professione**; (Carson, 1994)

Conflitto di interessi e corruzione

Il problema del C.I. è strettamente collegato al **problema della corruzione**;

La corruzione può essere definita come «*un comportamento che devia dai doveri formali di un ruolo pubblico a causa di vantaggi pecuniari o di status riguardanti la sfera privata (personale, familiare, etc.)*» (Nye, 1967)

In base a questa definizione, la corruzione è chiaramente **un tipo di C.I.** deliberato o accettato, in cui l'**interesse dell'agente è illegittimo**.

Rimedi al conflitto di interessi

Il C.I. può essere affrontato in **tre modi** (presentati qui dal più al meno efficace):

- Eliminandolo/rimuovendolo
- Neutralizzandolo
- Rendendolo manifesto

Alcune soluzioni mirano a **prevenire** i C.I. prima che essi sorgano (ad es. la recusazione della persona che deve prendere la decisione, oppure il disfarsi da parte dell'agente del suo interesse privato); altre soluzioni (complementari alle misure preventive) mirano a **risolvere il conflitto** solo **dopo** che questo è sorto (es. disclosure)

Il 1° rimedio è quello **più efficace** dei tre in quanto implica che il soggetto che non voglia rinunciare alla carica-funzione pubblica, abbia l'**obbligo di disfarsi dell'interesse privato** (es. ricorso al blind trust), o al momento di assumere la carica o l'impiego, oppure ogni qualvolta il C.I. si presenta. Per rimuovere il C.I. occorre quindi separare effettivamente gli interessi, privando il titolare dell'ufficio pubblico della possibilità di operare a favore del proprio interesse privato.

→ Solo in questo modo è possibile assicurare l'esercizio **indipendente e imparziale** dei poteri connessi alla carica pubblica.

Il 2° rimedio consiste nel prevedere **obblighi di astensione**, sostenuti da sanzioni, a carico di chi si trovi in C.I. È una soluzione **meno efficace** della prima poiché **tollera il conflitto** ma ne evita le degenerazioni.

È un rimedio questo che può funzionare:

- in presenza di situazioni occasionali di C.I.;
- quando l'interesse privato è chiaramente e direttamente riconducibile a una ristretta cerchia di soggetti con i quali l'interessato abbia rapporti particolari di parentela o affini.

Esso può rivelarsi meno praticabile:

- quando il C.I. è tale da risorgere frequentemente;
- quando le decisioni da prendere sono di portata generale e gli interessati numerosi o difficili da individuare.

→ Il rimedio richiede, comunque, **sanzioni** adeguate per la violazione dell'obbligo di astensione.

Il 3° rimedio consiste in un **obbligo di disclosure** (trasparenza) in capo ai funzionari pubblici in situazioni di C.I.; esso è **il più blando** dei tre in quanto non elimina il problema, esso semplicemente lo rende noto ai titolari dell'interesse minacciato, ma il suo impiego è sempre utile, indipendentemente dal ricorso che si voglia fare ai primi due. Questo infatti è il rimedio più diffuso a livello internazionale.

Il C.I. sorge in situazioni di **asimmetria informativa**: lo scopo della disclosure è proprio quello di correggere tale asimmetria garantendo che il principale sia informato circa la natura e portata del C.I.

La disclosure è un **obbligo morale** nella misura in cui nascondere un C.I. è un modo di **ingannare il principale e può causare un danno a terzi**.

Dopo l'iniziale disclosure, varie soluzioni possono essere adottate, tali come la riconsiderazione dell'agente dalla decisione che genera il C.I. e il trasferimento della decisione ad altra persona.

Leadership etica

Come evidenziò Chester Bernard nel libro del 1938 *The Functions of the Executives*, caratteristica distintiva dell'opera dei **dirigenti** è quella di essere «**creatori**» dell'etica aziendale principalmente attraverso l'elaborazione di un codice etico e nell'ispirare nei dipendenti gli atteggiamenti che lo sostengono.

Come si è ricordato sopra il più importante fattore nella costruzione dell'etica di un'organizzazione è l'**esempio** dato dai suoi leader: un'evidente incoerenza tra comportamento dei leader e standard adottati dall'azienda, inevitabilmente, produrrà cinismo nei dipendenti e l'erosione degli standard. Allo stesso modo una leadership che chiaramente esemplifica i valori accettati rafforza l'impegno e il rispetto da parte dei dipendenti.

In conclusione, i manager devono essere consapevoli che il fattore cruciale nella creazione dell'etica dell'organizzazione riguarda soprattutto come essi esercitano la leadership. Infatti, è vero che, esplicitamente o implicitamente, i manager influiscono sul sistema dei valori attraverso le loro scelte, sia come decisori sia come disegnatori delle loro organizzazioni.