

Elio Borgonovi, Mauro Meda,
Mauro Montante, Vito Volpe

Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management

COLLANA ASFOR / FRANCOANGELI

OPEN  ACCESS

La Collana ASFOR

La scelta di ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale di attivare nel 2011, in occasione del quarantennale della sua fondazione, una propria collana editoriale di diffusione della cultura della formazione manageriale risponde ad una duplice finalità. Da un lato, all'esigenza di consolidare il ruolo che il sistema dell'alta formazione, delle scuole di management, delle corporate university e academy deve svolgere in un contesto di competizione globale di elevata complessità e in continua evoluzione. Dall'altro, all'obiettivo di fornire a tutti i soggetti che operano per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni un contributo di riflessione per una sempre maggior efficacia dei processi di apprendimento formativo, attraverso il consolidamento e il rafforzamento delle competenze manageriali hard and soft.

La Collana vuole essere quindi uno strumento aperto al confronto e al dibattito della business community e delle rappresentanze della società per sviluppare e approfondire temi rilevanti di management, per diffondere esperienze, modelli e best practice nella formazione manageriale e nella valorizzazione del capitale umano.

La Collana rappresenta una sfida che ASFOR vuole intraprendere insieme ai propri associati e ai propri stakeholder per far comprendere alle istituzioni e al mondo dell'economia come la formazione manageriale e le attività ad essa connesse, possano contribuire ad affrontare e superare le difficoltà ed i problemi del presente per diventare leva strategica per costruire un futuro sostenibile sul piano economico e sociale.

Forte delle esperienze decennali di ricerche e iniziative, esperienze e confronti a livello nazionale ed internazionale, ASFOR intende evidenziare come le specificità del Sistema Italia possano essere esaltate nella competizione globale solo se vi saranno persone motivate, professionali ed eticamente orientate.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Elio Borgonovi, Mauro Meda,
Mauro Montante, Vito Volpe

Etica,
responsabilità
pubblica,
imprenditorialità
e management

COLLANA **ASFOR** / FRANCOANGELI

OPEN  ACCESS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Marco Vergeat</i>	pag. 9
Ringraziamenti	» 11
Introduzione	» 13
 Parte prima – Risultati dell’indagine quantitativa	
1. Rilevanza dell’etica nel contesto attuale	» 19
2. Diffusione dell’etica nei settori economici e in diversi contesti	» 27
2.1. Etica nel settore pubblico e nel settore privato	» 27
2.2. Diffusione dell’etica nei diversi settori	» 29
3. Fattori che influenzano comportamenti etici	» 37
3.1. Il ruolo delle regole	» 37
3.2. L’effetto della crisi economica	» 38
3.3. Il ruolo dei valori individuali, sociali e organizzativi	» 39
4. Il fenomeno corruzione	» 47
4.1. L’incidenza del fenomeno corruzione	» 47
4.2. Efficacia delle norme anticorruzione	» 49
5. Corruzione e lobbying	» 59
6. I dilemmi etici	» 67
6.1. Dilemmi etici a valenza positiva	» 67
6.2. Dilemmi etici a valenza negativa	» 68

7. Valore evocativo dell'etica	pag. 83
7.1. Valori individuali	» 83
7.2. Valori nella società e nell'ambiente professionale	» 84
8. Definizione di etica	» 101
9. Strumenti e leve operative per la diffusione dell'etica nelle organizzazioni	» 111
9.1. Strumenti	» 111
9.2. Leve operative	» 112
10. Focus sul codice etico	» 129
11. Sintesi dell'indagine quantitativa	» 141

Parte seconda – Indagine qualitativa: i dialoghi

L'etica tra passato, presente e futuro, di <i>Ali Reza Arabnia</i>	» 147
I valori vengono prima delle regole, di <i>Daniela Becchini</i>	» 153
L'etica nel cambiamento d'epoca, di <i>Bruno Bignami</i>	» 162
L'importanza di una "ginnastica" etica, di <i>Valerio Camerano</i>	» 167
I controlli servono, ma troppi controlli possono nuocere all'etica, di <i>Andrea Colombo</i>	» 170
Umiltà quale condizione per rafforzare l'etica ed evitare l'opportunismo e il cinismo organizzativo, di <i>Manlio Costantini</i>	» 172
L'etica va coniugata ai diversi livelli aziendali, di <i>Sonia D'Agostino</i>	» 177
La dimensione circolare dell'etica, di <i>Giampaolo D'Andrea</i>	» 180
Sostenibilità, questione di reputazione sostanziale non di pura immagine, di <i>Matthieu David</i>	» 185
Etica, un tema di moda ma nella sostanza in declino, di <i>Giuseppe De Rita</i>	» 188
Etica significa rispetto delle regole e coerenza con i propri valori, di <i>Gabriella Di Michele</i>	» 191
L'etica si diffonde attraverso la coerenza dei suoi vertici, di <i>Marco Durante</i>	» 196
Etica e cultura organizzativa nelle Imprese, di <i>Bianca Fersini Mastelloni</i>	» 201
Processo ed equilibrio come pilastri della responsabilità sociale e dell'etica, di <i>Miro Fiordi</i>	» 206
L'etica: tra dichiarazioni e comportamenti, di <i>Sabrina Florio</i>	» 211
Una comunicazione responsabile per far emergere e valorizzare l'etica e la responsabilità sociale, di <i>Mariapia Garavaglia</i>	» 215
Non ci sono ricette per comportamenti etici, di <i>Gaudenzio Garavini</i>	» 221

Etica e responsabilità sociale vogliono dire concentrarsi su fatti concreti evitando processi alle intenzioni, di <i>Giuseppe Guzzetti</i>	pag. 226
Non c'è etica, se non si crea valore per tutti, di <i>Achille Lanzarini</i>	» 232
Professionalità e governance, fondamenti dell'etica nel settore della finanza, di <i>Ugo Loser</i>	» 235
Etica come rifiuto del consumismo e valorizzazione delle differenze, di <i>Remo Lucchi</i>	» 240
L'etica del gusto nella ristorazione, di <i>Davide Oldani</i>	» 246
Sostenibilità, parola chiave per un capitalismo rinnovato, di <i>Alessandro Profumo</i>	» 250
Riflessi dei sistemi incentivanti sull'etica delle persone, di <i>Maurizio Sacchi</i>	» 254
Responsabilità sociale ed etica: un'evoluzione che riporta al passato, di <i>Enrico Sassoon</i>	» 258
Etica e integrità in differenti sistemi sociali, di <i>Marco Scippa</i>	» 264
Etica significa evitare opportunismi, di <i>Maurizio Tarquini</i>	» 267
Etica e ricerca di senso nelle aziende, di <i>Umberto Tossini</i>	» 272
I settori di attività hanno riflessi sull'etica delle persone, di <i>Donatella Visconti</i>	» 280
Il DNA dell'etica: nel passaggio generazionale e nell'osmosi con l'ambiente, di <i>Federico Visentin</i>	» 285
Lettura trasversale dei dialoghi	» 291
Considerazioni finali	» 295

*A tutti coloro che considerano l'etica
dimensione integrante del proprio agire
nella società, nelle istituzioni e nell'economia.*

Prefazione

di Marco Vergeat – Presidente ASFOR

Con la ricerca “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management” ASFOR ripete l’esperienza realizzata nel 1989, ma con un livello di ampiezza e approfondimento assai maggiore e in un contesto, economico e sociale, quello del 2015-2018, completamente diverso.

La ricerca si è svolta in due fasi, che poi sono state messe a confronto, e si basa sull’elaborazione di oltre mille questionari, nonché sull’analisi di quanto emerso da trenta dialoghi con imprenditori e manager di primo piano nel mondo delle aziende, della finanza e delle istituzioni.

Il presente saggio rende conto dei risultati sia quantitativi che qualitativi, attraverso la sintesi, il confronto e l’approfondimento di una notevole mole di dati, nonché attraverso un’ articolata analisi dei contributi, tutti di altissimo livello, forniti dagli imprenditori e dai top manager intervistati.

Personalmente ringrazio l’amico e collega Vladimir Nanut, che mi ha preceduto come presidente ASFOR e che ha voluto e sostenuto questa ricerca, e i colleghi che l’hanno svolta e hanno elaborato e commentato i risultati. Il loro lavoro consente di offrire agli associati ASFOR e più in generale al mondo delle imprese, delle istituzioni e della formazione un materiale di grande rilevanza e qualità. Inoltre stimola e rilancia anche con autorevolezza e passione una riflessione sui temi dell’etica e dei valori che dovrà proseguire con continuità e forza, dando impulso e nuovo orientamento alla formazione della classe dirigente in Italia.

La visione del mondo e dei fini che possono e devono guidare l’azione manageriale influenza le decisioni e i comportamenti organizzativi. Non solo, essi sono determinanti per la motivazione ad agire e ad apprendere migliori e nuove competenze. La connessione concreta dell’etica con la sostenibilità economica, sociale e ambientale delle imprese è evidente ed è stata più volte sottolineata nel corso dei dialoghi riportati in questo volume. Forte è anche il rapporto tra valori e conoscenza, tra etica e logica, tra la realtà e la filosofia necessaria per interpretarla e capirla. Deve rimanere viva la capacità

di domandarsi “il perché” delle cose, di distinguere tra ciò che è bene e ciò che è male per la comunità, tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

Viviamo in un mondo e in un’epoca in cui assumersi la responsabilità per l’Altro, “l’essere-per” che è alla base del pensare e dell’agire etico, mal si accorda con la frammentarietà, la discontinuità e talvolta l’illogicità del mondo reale. Per questo diventa ancora più necessario dare rilievo e luce anche attraverso la formazione ai valori che possono ispirare e dare senso all’azione manageriale.

Ringraziamenti

Si ringraziano Vladimir Nanut, che come presidente ASFOR nel 2015 ha fermamente voluto e sostenuto la ricerca, Ernesto D'Avanzo, Università di Salerno, che con competenza ha elaborato le risposte ai questionari, tutti i colleghi dell'ISMO e in particolare Roberto Ferrari, che ha collaborato con professionalità e passione allo svolgimento dei colloqui, i colleghi che hanno partecipato ai focus group, gli oltre mille anonimi compilatori del questionario e i trenta prestigiosi interlocutori che hanno accettato di confrontarsi con i ricercatori sul tema dell'etica. Un ringraziamento particolare a Valeria Fannelli e Monica Russo di ASFOR per la loro preziosa collaborazione all'invio e raccolta dei questionari, all'organizzazione e alla stesura del testo.

Introduzione

Indagine “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”

Dopo aver svolto un’indagine nel 1989 sul rapporto tra etica, economia e management, ASFOR ha ritenuto di ripetere l’indagine in un contesto economico e sociale completamente diverso. Infatti, nel 1989 non era ancora iniziata l’era della “globalizzazione” e della quarta rivoluzione tecnologica, fenomeni che sicuramente hanno influenzato il pensiero, la percezione e i comportamenti riguardanti il rapporto tra etica ed economia.

Poiché l’attuale contesto è caratterizzato da un forte dinamismo, dopo una prima indagine svolta nel 2015, si è ritenuto utile riproporre in tempi brevi la stessa indagine quantitativa tramite questionario nel 2018. In considerazione della pervasività del tema dell’etica, essa è stata coniugata con riferimento a tre tipi di responsabilità sicuramente rilevanti:

- imprenditoriale, che stimola l’innovazione e la generazione di ricchezza;
- manageriale, che qualifica l’efficacia, l’efficienza e l’economicità nel perseguire obiettivi di organizzazioni/aziende complesse;
- pubblica, che riguarda non solo le funzioni di amministratori e dirigenti pubblici ma anche quelle di imprenditori e manager privati attenti al rapporto tra imprese e società.

L’obiettivo non è quello di fare un confronto fra campioni sovrapponibili, cosa non fattibile in quanto le risposte sono anonime, ma cogliere alcuni elementi di tendenza presenti nella società e in coloro che in essa hanno diverse responsabilità, come imprenditori, dirigenti pubblici e privati, amministratori pubblici, accademici e operatori del mondo della formazione manageriale, giornalisti e operatori del sociale e del mondo della comunicazione.

La ricerca quantitativa: il questionario

Il questionario, dopo una parte riguardante le informazioni anagrafiche sul compilatore, si è articolato in cinque blocchi logici:

- il primo si propone di cogliere la percezione della rilevanza “teorica” e “concreta” attribuita dal compilatore al tema dell’etica nei diversi settori;
- il secondo intende evidenziare la relazione tra etica, corruzione e attività di *lobbying*, nonché il posizionamento del compilatore rispetto a una serie di potenziali dilemmi etici;
- il terzo intende far emergere il valore evocativo dell’etica rispetto ad altri termini-concetti e a diverse definizioni più largamente diffuse;
- il quarto si pone l’obiettivo di verificare l’efficacia di diversi strumenti e leve per diffondere la sensibilizzazione sul tema dell’etica;
- il quinto propone un approfondimento dello strumento codice etico.

All’interno di ogni blocco le domande del questionario hanno richiesto risposte graduate su una scala Likert da 1 a 7, che in sede di elaborazione e di analisi consente di qualificare come disaccordo le risposte con valore da 1 a 3, neutro le risposte con valore 4 e accordo le risposte con valori 5, 6 e 7.

Inoltre, per vedere il grado di “polarizzazione” delle risposte, è stata effettuata una seconda analisi che considera come forte disaccordo le risposte con valore 1 e 2 e forte accordo le risposte con valore 6 e 7.

La composizione del campione

Escludendo i questionari per i quali è stata compilata solo la parte anagrafica, sono risultati validi (quelli per i quali si è ottenuta almeno una risposta di contenuti) 429 questionari per il 2015 e 632 per il 2018.

Anche se il campione è stato selezionato, e la partecipazione avveniva su invito, il questionario è stato distribuito attraverso diversi canali e quindi non è possibile definire la percentuale dei rispondenti rispetto al campione, ma si ritiene che la numerosità delle risposte sia sufficiente per cogliere il *sentiment* prevalente.

Nella Tabella 1 è sintetizzata la distribuzione dei rispondenti¹.

Ai fini delle analisi va tenuto presente che la media del campione totale potrebbe non ricadere nell’intervallo compreso tra la media riferita alle donne e quella riferita agli uomini, poiché 9 rispondenti nel 2015 e 12 rispondenti nel 2018 non hanno dichiarato il genere.

Per quanto riguarda la distribuzione di età tra le due indagini, nella seconda del 2018 diminuisce la percentuale dei più giovani mentre aumenta la percentuale di coloro che hanno oltre i 51 anni.

Peraltro nell’analisi si è ritenuto opportuno aggregare i dati per tre fasce di età corrispondenti alle diverse fasi della vita lavorativa. Infatti, si può ritenere che fino ai 40 anni si vivano l’inserimento e le prime fasi di assunzione

1. Si evidenzia che tutte le tabelle sono inserite alla fine di ciascun capitolo.

di responsabilità, tra i 41 e i 50 prevalentemente il consolidamento delle conoscenze sul mondo del lavoro e la fase più dinamica per quanto riguarda la progressione di carriera, mentre oltre i 50 si raggiunge la piena maturità in termini di conoscenza sia nelle relazioni nel mondo del lavoro sia nelle relazioni con l'ambiente esterno.

Si può anche ritenere che nella prima fase le persone siano influenzate prevalentemente dalle caratteristiche individuali, nella seconda fase vi sia un più accentuato influsso delle regole organizzative, mentre nella terza fase le persone siano maggiormente influenzate dalle esperienze (positive o negative) maturate nelle organizzazioni.

Nella seconda indagine del 2018, diminuisce leggermente il numero degli imprenditori, dirigenti privati, professionisti, formatori manageriali e giornalisti, mentre diminuisce in termini significativi la percentuale degli accademici (dal 21,4 all'11,5 per cento) e dei consulenti (dal 13,7 al 4,5 per cento). Quasi triplicata la percentuale degli appartenenti al settore pubblico (dal 14,4 al 39,2 per cento) a seguito di un'esplicita politica, per ottenere un maggiore bilanciamento rispetto alla problematica specifica, effettuata nella seconda indagine.

Aumenta seppure leggermente la percentuale dei top manager (dal 13,4 al 15,5 per cento), la cui presenza è significativa perché rappresentano poco meno di 1/6 del campione. Infatti, a tutti è noto che è difficile ottenere dai top manager la compilazione dei questionari.

Per evitare una frammentazione, nell'analisi sono stati aggregati nel settore privato: imprenditori, top manager, dirigenti privati, professionisti, consulenti, formatori manageriali, giornalisti e la categoria "altro" che è emersa nell'indagine 2018, la cui percentuale passa dal 64,1 nel 2015 al 49,2 nel 2018. Il complemento 100 sia nella Tabella che nelle aggregazioni è dovuto alle approssimazioni dei decimali.

Va sottolineato che la variazione delle percentuali è dovuta non tanto al numero assoluto dei rispondenti nei diversi ruoli, quanto al significativo aumento del numero dei dipendenti pubblici, che in gran parte sono uomini, poiché vi è una correlazione tra le due classi.

La ricerca qualitativa: i dialoghi

Nel periodo intercorso fra le due indagini quantitative sono stati realizzati circa 30 dialoghi con protagonisti dell'economia reale (imprenditori, manager), della finanza e delle istituzioni. I dialoghi hanno avuto l'obiettivo di approfondire aspetti e modi di intendere il tema che non possono essere evidenziati da risposte a un questionario, seppur articolato, che inevitabilmente costringono a una semplificazione.

Essi sono stati svolti non nella forma classica di intervista ma in quella di interazione con i ricercatori di ASFOR, per questo si parla di "dialoghi".

Partendo da una delle problematiche, ad esempio rilevanza del tema dell'etica, differenze tra i diversi settori o in aziende di diverse dimensioni o esperienza personale, il dialogo si è di volta in volta allargato a temi più ampi (ad esempio l'influenza della cultura dei diversi Paesi) o si è focalizzato su temi specifici (ad esempio l'importanza delle regole, dei sistemi retributivi, del rapporto tra top management e dirigenti, tra dirigenti e dipendenti), seguendo l'interesse degli interlocutori.

Le sintesi dei dialoghi sono state sottoposte ai diretti interessati, che le hanno validate, e sono riportate nella parte seconda del presente volume.

Tab. 1 – Riepilogo dati rispondenti

RIEPILOGO DATI RISPONDENTI	2018	2015
Genere		
F	35,7%	35,0%
M	62,5%	62,9%
Altro/non risposto	1,9%	2,1%
Età		
Meno di 30 anni	2,3%	3,50%
Tra i 31 ed i 40 anni	10,3%	16,12%
Tra i 41 ed i 50 anni	34,4%	35,75%
Tra i 51 ed i 60 anni	35,8%	28,27%
Oltre i 60 anni	17,1%	16,36%
Ruolo aziendale/istituzionale		
Imprenditore	7,0%	9,7%
Top Manager (1° e 2° livello aziendale)	15,5%	13,4%
Accademico	11,5%	21,4%
Dirigente privato	6,5%	10,4%
Funzionario/Quadro PO (PA)	39,2%	14,4%
Professionista (iscritto ordini o albi)	5,0%	8,2%
Consulente	4,5%	13,7%
Formatore manageriale	3,9%	7,7%
Giornalista e operatore dei media	0,8%	1,0%
Altro	6,0%	0,00%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Parte prima
Risultati dell'indagine quantitativa

1. Rilevanza dell'etica nel contesto attuale

L'etica è considerata un tema rilevante nel dibattito attuale per la maggior parte dei rispondenti. Infatti il 71,1 per cento esprime accordo, con una perfetta coincidenza nelle due indagini, e quasi la metà un forte accordo (48,5 per cento nel 2015 e 49,7 per cento nel 2018).

La percentuale di coloro che sono in disaccordo su quest'affermazione nel 2018 è leggermente inferiore a quella del 2015 e in entrambi gli anni è minore la polarizzazione sul forte disaccordo (Tabella 2).

Le donne evidenziano un atteggiamento maggiormente positivo rispetto agli uomini, con percentuali del 75 per cento contro 68,6 per cento nel 2015 e 74,8 per cento contro il 69,2 per cento nel 2018 per quanto riguarda l'accordo.

La percezione positiva sembra essere correlata all'età. Infatti nel 2015 la percentuale di coloro che esprimono accordo sulla rilevanza del tema è rispettivamente del 64,3 per cento per coloro che hanno un'età inferiore ai 40 anni, del 69,7 per cento per coloro che hanno tra i 41 e 50 anni e del 74,9 per cento fra gli over 50. Per tali classi di età, la tendenza all'innalzamento permane, seppur meno accentuata, anche nell'indagine 2018. Anche in questo caso si nota una polarizzazione verso il forte accordo.

Si può ipotizzare che i giovani siano più sensibili ai temi del contenuto del lavoro e delle performance lavorative e che nella fase centrale della loro vita lavorativa le persone attribuiscono maggior peso alla progressione di carriera conseguibile con il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'esperienza accumulata fa probabilmente emergere una maggior sensibilità nei confronti della qualità del lavoro e delle relazioni, che sono una componente essenziale della cultura aziendale, e fa comprendere come l'etica dei comportamenti sia un fattore di successo di lungo periodo dell'organizzazione.

L'aumento delle percentuali per le due classi di età inferiori ai 50 anni che si registra nel 2018 rispetto al 2015, sia per l'accordo sia per il forte accordo, può essere un segnale del fatto che il dibattito sull'etica si sia dif-

fuso e approfondito anche a seguito degli effetti della crisi economica e del *mood* complessivo verso il quale sembrerebbe tendere l'economia mondiale. Ricerche, libri e articoli più o meno scientifici sull'esigenza di cambiamento del modello economico possono probabilmente aver inciso sulla percezione anche dei più giovani.

Tra gli accademici l'attenzione ai temi etici presenta un incremento nei due periodi. Più accentuato per quanto riguarda l'accordo, che passa dal 66,3 per cento nel 2015 al 75,4 per cento nel 2018, meno accentuato per quanto riguarda il forte accordo, che comunque si avvicina alla metà dei rispondenti.

Per i rispondenti che operano nel settore privato (nel quale sono inclusi consulenti e formatori di management), l'incremento è limitato per quanto riguarda l'accordo, che passa dal 71,2 per cento nel 2015 al 72,2 per cento nel 2018, e più accentuato per quanto riguarda il forte accordo, che passa dal 46,4 per cento nel 2015 al 52,6 per cento nel 2018.

Per coloro che operano nel settore pubblico si notano variazioni di segno contrario nei due anni, specialmente per quanto riguarda il forte accordo, che passa dal 52,7 per cento al 46,3 per cento nel 2018.

Si tratta di variazioni probabilmente determinate dalla diversa composizione del campione di rispondenti nei due anni, tuttavia si può avanzare l'ipotesi che nel pubblico, pur prevalendo l'accordo sull'importanza del tema etico, serpeggi una certa delusione rispetto alla sua incidenza nelle decisioni reali. Al contrario, l'incremento del forte accordo riguardante coloro che operano nel settore privato potrebbe segnalare una certa reazione alla precedente cultura prevalentemente concentrata sulla competitività e sulle performance economiche.

Si può inoltre ipotizzare che la maggiore sensibilità degli accademici abbia contribuito a inserire, più che nel passato, riferimenti alla dimensione etica anche nella propria attività di ricerca e insegnamento rivolta al settore privato.

Questi elementi vanno però in parte interpretati, perché se si entra più nello specifico, nella natura del dibattito sull'etica (Tabella 3), la maggioranza dei rispondenti ritiene che esso sia spesso usato in modo strumentale e non incida sostanzialmente sui comportamenti reali di imprese/enti (66,9 per cento nel 2015 e 54,8 per cento nel 2018). Poco meno della metà nel 2015 e un terzo nel 2018 esprime un forte accordo su quest'affermazione.

La diminuzione della percentuale di coloro che esprimono accordo su questa affermazione e l'aumento di chi si dichiara in disaccordo indica che è migliorato nei due anni il convincimento che l'etica sia diventata un tema sostanziale del dibattito e non sia utilizzata solo strumentalmente. Più favorevole sembra essere la valutazione delle donne rispetto agli uomini, in quanto un quinto nel 2015 e più di un quarto nel 2018 si dichiara in disaccordo con quest'affermazione.

Con l'aumento dell'età sembra aumentare leggermente la percentuale di coloro che considerano strumentale il dibattito (circa due terzi nel 2015 e oltre la metà nel 2018).

La perplessità circa il reale impatto dei temi etici sui comportamenti permane sia tra gli accademici sia tra gli operatori del settore pubblico e privato. Tuttavia, la percezione migliora in quanto diminuisce la percentuale di coloro che esprimono accordo sull'affermazione e resta sostanzialmente stabile per gli accademici e addirittura aumenta per gli operatori del settore pubblico e privato la percentuale di coloro che si dichiarano contrari a questa affermazione.

La variabile "competizione di mercato" (Tabella 4) viene percepita come fattore negativo nel breve periodo rispetto a comportamenti etici da oltre la metà dei rispondenti nel 2015 e da poco meno della metà nel 2018 (53,5 per cento nel 2015 e 46 per cento nel 2018), con una prevalenza di forte accordo in entrambi gli anni. Circa un quarto nel 2015 e un terzo nel 2018 ritengono invece che la competizione di mercato non costituisca un fattore negativo, in questo caso con una minore polarizzazione sul forte disaccordo.

Le donne sembrano più perplesse rispetto al ruolo della competizione di mercato in quanto, se è vero che nel 2015 prevale l'accordo su questa affermazione, nel 2018 prevale seppur leggermente il disaccordo, mentre oltre la metà degli uomini esprime accordo in entrambi gli anni, seppure con una diminuzione nel 2018, anno in cui quasi il 30 per cento dichiara di essere in disaccordo.

Anche in questo caso la valutazione positiva è correlata all'anzianità, in quanto nel 2015 le percentuali di accordo passano dal 48,8 al 50,3 e al 57,7 per cento, mentre nel 2018 passano dal 39,5 al 43,1 e al 49,5 per cento per le tre classi d'età. Va sottolineato che per tutte le tre classi d'età si nota una diminuzione nei due anni delle percentuali dei rispondenti che condividono l'affermazione, mentre diminuisce di poco per la classe inferiore ai 40 anni e aumenta per le altre due classi il numero dei rispondenti che non condividono.

Gli accademici e gli operatori nel pubblico mostrano una più limitata e decrescente fiducia negli effetti positivi del mercato, in quanto per entrambi i gruppi nei due anni diminuisce significativamente la percentuale di coloro che condividono l'affermazione e aumenta la percentuale di chi si dichiara contrario. Per gli accademici la percentuale dei contrari nel 2018 è addirittura superiore a quella dei favorevoli. Diversa la percezione di chi opera nel privato, in quanto la metà dei rispondenti nel 2015 (50,9 per cento) e poco meno nel 2018 (48,6 per cento) condivide l'affermazione, anche se è in aumento di circa 6 punti percentuali il numero dei contrari.

Molto significative appaiono le risposte alla domanda che collega l'effetto della competizione di mercato al tempo (Tabella 5).

Sia per il campione generale, sia per le donne e gli uomini, la percentuale di coloro che considerano i comportamenti etici come fattori di successo nel medio-lungo periodo è decisamente positiva, attestandosi su valori pari o superiori al 60 per cento.

Con l'aumento dell'età aumenta la percezione positiva con riguardo all'effetto nel lungo periodo con percentuali attorno al 60 per cento. Solo

per la classe di età inferiore ai 40 anni si ha una sostanziale diminuzione della percentuale dei favorevoli (60,7 per cento nel 2015 e 45,6 per cento nel 2018), anche se la percentuale di coloro che dichiarano di essere in disaccordo è aumentata di soli 3 punti percentuali, mentre aumenta di 12 punti percentuali il numero di coloro che si pongono nella fascia di neutralità.

Fra gli accademici e gli operatori del settore pubblico e privato prevale una valutazione positiva, con percentuali nettamente superiori alla metà dei rispondenti, anche se tra gli operatori del pubblico tra il 2015 e il 2018 si ha una riduzione di circa 5 punti percentuali dei favorevoli e un aumento di 11 punti percentuali di contrari.

I risultati delle due indagini con riguardo alla rilevanza dell'etica possono essere sintetizzati nei seguenti termini:

- Il tema è considerato rilevante nel dibattito attuale, anche se non di rado appare essere solo di facciata.
- La competizione di mercato in generale è considerata fattore negativo nel breve periodo, seppure con differenze non marginali tra uomini e donne, classi di età, accademici, operatori del pubblico e del privato.
- Al contrario, comportamenti aziendali conformi all'etica sono considerati fattori positivi di competizione nel medio-lungo periodo rispetto a possibili effetti negativi nel breve periodo. L'aumento della percentuale dei favorevoli a questa affermazione nelle due indagini può essere attribuito a due possibili fattori. Da un lato, espressione di un auspicio (*wishful thinking*), dall'altro, come reazione alla logica di shortermismo che ha dominato e, forse, ancora domina l'economia. La seconda ipotesi è avvalorata anche da recenti indagini empiriche, che hanno evidenziato come scelte di responsabilità sociale di comportamenti etici abbiano favorito migliori risultati economici delle imprese nel lungo periodo.
- Le donne e le persone con maggiore anzianità sembrano avere una valutazione più positiva rispetto agli uomini e alle persone più giovani.
- Gli accademici in generale esprimono valutazioni più favorevoli rispetto agli operatori del privato e, in misura ancora più accentuata, nei confronti di coloro che operano nel pubblico: questi ultimi mostrano una crescente perplessità nelle due indagini, nei confronti sia della rilevanza del tema sia degli effetti della competizione di mercato.

Tab. 2 – Oggi l’etica è diventata un tema effettivamente importante nel dibattito economico

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 429

	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 429	48,5%	71,1%	12,4%	16,6%	7,5%
% donne	51,4%	75,0%	9,5%	15,5%	6,1%
% uomini	46,9%	68,6%	14,0%	17,3%	8,1%
% età ≤ 40	35,7%	64,3%	17,9%	17,9%	7,1%
% età 41-50	48,7%	69,7%	11,2%	19,1%	7,9%
% età > 50	53,4%	74,9%	11,0%	14,1%	7,3%
% accademici	46,1%	66,3%	12,4%	21,3%	12,4%
% privato	46,4%	71,2%	11,9%	16,9%	6,5%
% pubblico	52,7%	70,9%	13,5%	15,5%	9,5%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 616

	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 616	49,7%	71,1%	13,3%	15,6%	6,3%
% donne	53,2%	74,8%	14,7%	10,6%	4,6%
% uomini	47,9%	69,2%	12,7%	18,1%	7,3%
% età ≤ 40	45,6%	69,6%	16,5%	13,9%	3,8%
% età 41-50	46,9%	70,1%	16,1%	13,7%	5,2%
% età > 50	52,5%	72,1%	10,7%	17,2%	7,7%
% accademici	49,3%	75,4%	13,0%	11,6%	4,3%
% privato	52,6%	72,2%	12,4%	15,4%	5,1%
% pubblico	46,3%	69,8%	14,4%	15,8%	7,7%

*n.b. nella lettura delle tabelle si tenga conto che per **forte accordo** si intendono le risposte con **punteggio 6 e 7**, **accordo** risposte con **punteggio 5, 6, e 7**, **neutro** risposte con **punteggio 4**, **disaccordo** risposte con **punteggio 1, 2 e 3** e **forte disaccordo** risposte con **punteggio 1 e 2**.*

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 3 – Il dibattito sull’etica è prevalentemente di immagine e facciata, non di rado usato in modo strumentale e non tocca sostanzialmente i comportamenti reali di imprese/enti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 429					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 429	45,2%	66,9%	16,3%	16,8%	7,5%
% donne	44,3%	67,1%	12,1%	20,8%	8,7%
% uomini	45,9%	67,4%	18,1%	14,4%	6,7%
% età ≤ 40	41,7%	65,5%	20,2%	14,3%	4,8%
% età 41-50	45,4%	65,8%	13,2%	21,1%	9,2%
% età > 50	46,6%	68,6%	16,8%	14,7%	7,3%
% accademici	46,1%	65,2%	14,6%	20,2%	9,0%
% privato	43,9%	65,5%	18,0%	16,5%	7,9%
% pubblico	48,0%	68,9%	13,5%	17,6%	6,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 620					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 620	34,4%	54,8%	20,5%	24,7%	14,2%
% donne	28,8%	51,4%	20,7%	27,9%	16,2%
% uomini	37,2%	56,8%	20,2%	23,0%	13,4%
% età ≤ 40	35,4%	53,2%	21,5%	25,3%	11,4%
% età 41-50	33,0%	53,7%	21,6%	24,8%	15,6%
% età > 50	35,0%	56,0%	19,5%	24,5%	13,9%
% accademici	43,8%	60,3%	19,2%	20,5%	6,8%
% privato	31,6%	53,5%	19,5%	27,1%	15,5%
% pubblico	37,5%	56,4%	21,6%	22,0%	12,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 4 – L’attuale sistema di competizione penalizza le imprese che adottano comportamenti etici

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 426					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 426	34,3%	53,5%	20,9%	25,6%	11,0%
% donne	27,2%	44,2%	21,1%	34,7%	16,3%
% uomini	38,3%	58,4%	20,8%	20,8%	8,6%
% età ≤ 40	28,6%	48,8%	19,0%	32,1%	11,9%
% età 41-50	31,1%	50,3%	21,9%	27,8%	15,2%
% età > 50	39,2%	57,7%	21,2%	21,2%	7,4%
% accademici	29,2%	48,3%	23,6%	28,1%	15,7%
% privato	34,3%	50,9%	22,4%	26,7%	10,1%
% pubblico	34,2%	58,2%	17,8%	24,0%	13,0%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 589					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 589	26,8%	46,0%	21,7%	32,3%	16,0%
% donne	19,8%	37,3%	24,5%	38,2%	19,3%
% uomini	30,3%	50,8%	19,7%	29,5%	14,2%
% età ≤ 40	18,4%	39,5%	30,3%	30,3%	17,1%
% età 41-50	23,0%	43,1%	21,1%	35,8%	17,2%
% età > 50	31,4%	49,5%	20,1%	30,4%	14,9%
% accademici	17,9%	32,8%	28,4%	38,8%	23,9%
% privato	29,8%	48,6%	19,0%	32,4%	16,5%
% pubblico	23,4%	43,1%	24,8%	32,1%	15,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 5 – L’attuale sistema di competizione avvantaggia nel medio-lungo periodo le imprese che adottano comportamenti etici, anche se può sembrare che nel breve periodo determini svantaggi

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 424					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 424	36,1%	61,8%	20,5%	17,7%	6,6%
% donne	40,0%	67,6%	16,6%	15,9%	4,1%
% uomini	33,8%	57,6%	23,0%	19,3%	8,2%
% età ≤ 40	34,5%	60,7%	15,5%	23,8%	8,3%
% età 41-50	31,3%	58,7%	22,0%	19,3%	6,0%
% età > 50	39,9%	64,4%	21,8%	13,8%	6,4%
% accademici	31,5%	59,6%	25,8%	14,6%	6,7%
% privato	37,3%	62,3%	17,0%	20,7%	7,2%
% pubblico	33,6%	60,3%	27,4%	12,3%	5,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 623					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 623	36,4%	60,7%	18,6%	20,7%	8,5%
% donne	37,1%	61,5%	22,6%	15,8%	5,9%
% uomini	36,5%	60,7%	16,3%	23,0%	9,7%
% età ≤ 40	21,5%	45,6%	27,8%	26,6%	13,9%
% età 41-50	37,7%	60,5%	21,8%	17,7%	6,8%
% età > 50	39,2%	64,5%	14,2%	21,3%	8,3%
% accademici	46,5%	66,2%	21,1%	12,7%	7,0%
% privato	39,8%	65,1%	16,6%	18,4%	6,0%
% pubblico	32,6%	55,7%	21,0%	23,4%	11,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

2. *Diffusione dell'etica nei settori economici e in diversi contesti*

La diffusione del senso etico in diversi contesti ha lo scopo di verificare differenze tra settore pubblico e settore privato e tra diversi settori economici, con un focus particolare sul settore della finanza e sul rapporto tra settore profit e settore non profit.

2.1. Etica nel settore pubblico e nel settore privato

Per quanto riguarda il confronto tra settore pubblico e settore privato sono state poste due domande aventi lo scopo di verificare se il senso etico sia più forte nel privato rispetto al pubblico e successivamente se sia più forte nel pubblico rispetto al privato.

Con riferimento alla distinzione fra settore pubblico e privato si evidenzia come le valutazioni si modifichino a seconda della formulazione della domanda. La Tabella 6 mostra come nel 2015 sia praticamente equivalente la percentuale di coloro che si dichiarano d'accordo (40 per cento) e in disaccordo (37,9 per cento) sull'affermazione secondo cui l'etica è più forte nel privato rispetto al pubblico. Si può quindi sostenere che il campione in questo caso si è quasi spaccato in due. Nel 2018 quasi la metà dei rispondenti (48,5 per cento) è in disaccordo su tale affermazione, mentre meno di 1/3 (32,1 per cento) dichiara di essere d'accordo.

Assai più polarizzate sono le risposte quando l'accento è posto sulla diffusione del senso etico nel settore pubblico (Tabella 7). Infatti, solo il 9,2 per cento del campione nel 2015 e il 21,4 per cento nel 2018 esprimono accordo su tale affermazione, peraltro con una scarsa polarizzazione sul forte accordo.

Simmetricamente la percentuale che è in disaccordo con quest'affermazione nel 2015 si avvicina ai 3/4, mentre nel 2018 scende al 58,1 per cento, in questo caso con una maggiore polarizzazione sul forte disaccordo. Queste differenze sono attribuibili alla diversa composizione dei due campioni di ri-

spondenti, in quanto nel 2015 gli appartenenti al settore pubblico erano solo il 14,4 per cento contro il 39,2 nel 2018.

Questa motivazione è chiaramente confermata dall'analisi dei dati che riguardano le risposte date dagli appartenenti al settore privato e dagli appartenenti al settore pubblico.

I primi (settore privato) mostrano un'omogeneità nelle valutazioni, in quanto restano praticamente inalterate le percentuali sia di coloro che condividono (48,9 per cento nel 2015 e 48,6 per cento nel 2018) sia di coloro che non condividono l'affermazione (29,3 per cento nel 2015 e 28,7 per cento nel 2018), come appare nella Tabella 6.

Coerentemente la percentuale di coloro che ritengono più forte il senso etico nel settore pubblico è pari solo al 5,1 per cento nel 2015 e al 9,6 per cento nel 2018, mentre la percentuale di coloro che esprimono il disaccordo è circa i tre quarti (rispettivamente 79,6 per cento nel 2015 e 72,5 per cento nel 2018), come appare nella Tabella 7.

I secondi (appartenenti al settore pubblico) sono prevalentemente in disaccordo con l'affermazione che il senso etico sia più forte nel settore privato sia nel 2015 (53,4 per cento) sia nel 2018 (70,5 per cento), come appare nella Tabella 6. Al contrario, l'affermazione secondo cui il senso etico è più forte nel settore pubblico (Tabella 7) è condivisa dal 16,6 per cento nel 2015 e dal 34,6 per cento nel 2018. Comunque anche gli appartenenti al settore pubblico ritengono che in esso il senso etico sia più basso rispetto al privato sia nel 2015 (53,4 per cento) che nel 2018 (70,5 per cento).

Di un certo interesse è l'analisi per classi d'età. Infatti gli appartenenti alla classe 41-50 sono maggiormente scettici rispetto al senso etico nel settore privato (percentuale più bassa nella Tabella 6), mentre sembrano essere leggermente più favorevoli alla prevalenza del senso etico nel settore pubblico (percentuale più alta nella Tabella 7).

Dalle risposte emerge che gli accademici ritengono che il senso etico sia una caratteristica personale, in quanto sia nel 2015 sia nel 2018 solo 1/5 dei rispondenti si dichiara d'accordo sulla prevalenza del senso etico nel settore privato (rispettivamente 22,5 per cento e 24,7 per cento) e nel settore pubblico (rispettivamente 18,2 per cento e 23,3 per cento).

La prevalenza del disaccordo sul senso etico nel settore pubblico sembra far riferimento non tanto ai valori delle persone quanto alle specificità dei processi decisionali tipici del settore pubblico (Tabella 8). Infatti, una percentuale decisamente superiore rispetto a coloro che consideravano il senso etico più debole nel settore pubblico (Tabella 7) dichiara di essere d'accordo sull'affermazione secondo cui le maggiori difficoltà derivano dai processi politici legati alla funzione di governo e di definizione delle politiche (45,8 per cento nel 2015 e 39,6 per cento nel 2018).

Le donne si mostrano leggermente più critiche (percentuali più basse in entrambe le indagini) rispetto agli uomini, mentre gli appartenenti al settore pubblico attribuiscono minore rilevanza a tali difficoltà, in quanto la percen-

tuale di accordo è inferiore a quella degli appartenenti al settore privato in entrambi gli anni.

La metà degli accademici attribuisce minore rilevanza a questo fattore.

L'indagine del 2018 mostra che per tutte le classi di età è diminuita la percentuale di coloro che ritengono rilevanti le difficoltà riconducibili alla complessità dei processi di governo e di formulazione delle politiche pubbliche.

2.2. Diffusione dell'etica nei diversi settori

Interessanti sono i risultati evidenziati nelle tabelle 9, 10 e 11.

Infatti alla domanda “di principio” sulle differenze del senso etico in diversi settori (Tabella 9), la grandissima maggioranza si dichiara contraria sia nel 2015 (85,2 per cento) sia nel 2018 (87,2 per cento), peraltro con una fortissima polarizzazione sul forte disaccordo.

Le differenze tra i diversi settori sono ritenute non significative dalle donne più che dagli uomini, dagli accademici più che dagli appartenenti al settore pubblico e al settore privato, dalle persone con maggiore anzianità rispetto ai più giovani sia nel 2015 sia nel 2018, con la sola eccezione della classe 41-50, la cui percentuale di contrari è superiore di circa 7 punti nel 2018 rispetto al 2015.

Se però si passa dalla formulazione “di principio” a quelle specifiche, cambia la percezione. Infatti circa il 60 per cento in entrambe le indagini ritiene che nella finanza il senso etico sia meno forte (Tabella 10), peraltro con la prevalenza del forte accordo. Mentre circa 1/5 dei rispondenti si dichiara in disaccordo e solo 1/10 in forte disaccordo in entrambe le indagini.

Le donne mostrano un maggiore allineamento tra la valutazione di principio e quella concreta, poiché la percentuale di quelle che ritengono il senso etico più debole nel settore della finanza è inferiore di circa 7 punti rispetto agli uomini sia nell'indagine 2015 sia in quella del 2018.

Mentre la valutazione degli accademici resta sostanzialmente invariata nelle due indagini sia per l'accordo che per il disaccordo, per gli appartenenti al settore pubblico e al settore privato diminuisce di qualche punto la percentuale di chi è d'accordo e simmetricamente aumenta la percentuale di chi si dichiara in disaccordo. Significativo il fatto che nei tre gruppi sia inferiore al quinto la percentuale di coloro che sostanzialmente non prendono posizione collocandosi nella fascia di neutralità.

In entrambe le indagini, con l'aumento dell'età lavorativa, aumenta la percentuale di coloro che ritengono il settore della finanza un contesto meno favorevole alla diffusione di comportamenti etici.

Come ci si poteva attendere, esiste una percezione positiva nei confronti del settore non profit, con una percentuale di favorevoli superiore alla metà dei rispondenti, anche se in diminuzione di 3,5 punti percentuali tra i due anni (Tabella 11). Pur prevalendo l'opzione positiva, le donne sembrano mo-

strare un maggiore scetticismo rispetto a un giudizio aprioristico, soprattutto nell'indagine 2018, nella quale la percentuale di chi è favorevole scende al di sotto del 50 per cento e 1/4 si dichiara in disaccordo.

Inoltre, oltre 1/3 dei rispondenti esprime una forte condivisione nei due anni.

Tra gli accademici la percentuale di chi ritiene più difficile adottare comportamenti etici nel non profit aumenta significativamente nelle due indagini mentre diminuisce la percentuale di chi condivide l'affermazione tra gli appartenenti al settore privato e aumentano di poco i favorevoli che appartengono al settore pubblico.

L'accentuato aumento dei favorevoli tra gli accademici può essere attribuito a una maggiore selezione dei rispondenti, che nel 2015 rappresentavano il 21,4 per cento, mentre nel 2018 sono solo l'11,5 per cento.

L'opzione positiva prevale tra i giovani, in quanto la classe inferiore ai 40 anni presenta la percentuale più elevata di condivisione e quella più bassa di disaccordo nelle due indagini, mentre i più scettici sono gli appartenenti alla classe intermedia, le cui percentuali di condivisione sono inferiori.

Tab. 6 – Il senso etico è più forte nel settore privato rispetto al settore pubblico

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 427					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 427	21,8%	40,0%	22,1%	37,9%	19,9%
% donne	21,6%	38,5%	22,3%	39,2%	21,6%
% uomini	21,2%	40,1%	22,3%	37,5%	18,6%
% età ≤ 40	22,9%	44,6%	24,1%	31,3%	18,1%
% età 41-50	17,2%	37,7%	21,9%	40,4%	22,5%
% età > 50	24,1%	39,3%	21,5%	39,3%	18,8%
% accademici	12,4%	22,5%	21,3%	56,2%	43,8%
% privato	27,2%	48,9%	21,7%	29,3%	11,6%
% pubblico	11,5%	23,6%	23,0%	53,4%	35,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 629					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 629	17,6%	32,1%	19,4%	48,5%	30,5%
% donne	13,8%	24,9%	24,9%	50,2%	32,4%
% uomini	20,1%	36,1%	16,3%	47,6%	29,3%
% età ≤ 40	21,5%	35,4%	29,1%	35,4%	24,1%
% età 41-50	16,0%	31,1%	18,3%	50,7%	32,4%
% età > 50	17,8%	32,0%	17,8%	50,2%	30,8%
% accademici	16,4%	24,7%	24,7%	50,7%	38,4%
% privato	26,9%	48,6%	22,7%	28,7%	15,4%
% pubblico	7,4%	13,8%	15,8%	70,5%	47,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 7 – Nel settore pubblico mediamente si riscontra un senso etico più elevato rispetto a quello presente nel settore privato

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	3,3%	9,2%	17,1%	73,7%	46,9%
% donne	2,7%	8,8%	16,3%	74,8%	48,3%
% uomini	3,4%	9,0%	17,7%	73,3%	47,0%
% età ≤ 40	3,6%	10,8%	20,5%	68,7%	37,3%
% età 41-50	4,7%	12,1%	17,4%	70,5%	47,7%
% età > 50	1,6%	5,9%	15,4%	78,7%	51,1%
% accademici	9,1%	18,2%	19,3%	62,5%	37,5%
% privato	1,5%	5,1%	15,3%	79,6%	54,0%
% pubblico	6,2%	16,6%	20,0%	63,4%	33,8%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 632					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 632	7,8%	21,4%	20,6%	58,1%	36,7%
% donne	7,6%	24,1%	19,6%	56,3%	35,7%
% uomini	8,0%	19,8%	20,9%	59,3%	37,7%
% età ≤ 40	4,9%	17,3%	17,3%	65,4%	38,3%
% età 41-50	7,8%	23,0%	24,9%	52,1%	30,4%
% età > 50	8,4%	21,3%	18,6%	60,2%	40,4%
% accademici	6,8%	23,3%	20,5%	56,2%	37,0%
% privato	2,4%	9,6%	18,0%	72,5%	48,8%
% pubblico	13,8%	34,6%	23,5%	41,9%	23,2%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 8 – È più difficile applicare i principi etici nella politica e nel governo delle amministrazioni pubbliche

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 424					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 424	30,9%	45,8%	15,3%	38,9%	26,4%
% donne	28,4%	44,6%	12,2%	43,2%	30,4%
% uomini	31,8%	46,4%	16,9%	36,7%	24,7%
% età ≤ 40	30,1%	49,4%	14,5%	36,1%	26,5%
% età 41-50	28,0%	41,3%	15,3%	43,3%	30,7%
% età > 50	33,3%	47,6%	15,9%	36,5%	22,8%
% accademici	18,0%	34,8%	14,6%	50,6%	37,1%
% privato	34,3%	49,6%	15,3%	35,0%	24,1%
% pubblico	24,5%	38,8%	15,0%	46,3%	30,6%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 627					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 627	24,1%	39,6%	14,4%	46,1%	32,1%
% donne	23,2%	35,7%	15,2%	49,1%	33,9%
% uomini	24,7%	41,8%	14,0%	44,1%	31,1%
% età ≤ 40	25,9%	35,8%	24,7%	39,5%	25,9%
% età 41-50	23,1%	37,5%	11,6%	50,9%	34,7%
% età > 50	24,2%	41,8%	13,6%	44,5%	31,8%
% accademici	20,5%	30,1%	19,2%	50,7%	38,4%
% privato	32,0%	49,7%	12,3%	38,0%	25,4%
% pubblico	15,0%	28,0%	16,7%	55,3%	39,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 9 – Ci sono settori nei quali non è possibile o non ha senso applicare l’etica

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 420	4,5%	8,1%	6,7%	85,2%	78,3%
% donne	3,4%	5,5%	4,1%	90,4%	85,6%
% uomini	4,5%	9,1%	7,2%	83,8%	75,5%
% età ≤ 40	2,4%	8,5%	9,8%	81,7%	78,0%
% età 41-50	6,0%	9,3%	5,3%	85,3%	79,3%
% età > 50	3,2%	5,9%	6,5%	87,6%	78,5%
% accademici	3,4%	4,5%	3,4%	92,0%	87,5%
% privato	5,1%	8,5%	8,1%	83,5%	76,8%
% pubblico	2,8%	6,9%	4,1%	89,0%	81,4%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 623					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 623	4,0%	7,2%	5,6%	87,2%	79,9%
% donne	1,8%	4,0%	5,4%	90,6%	83,5%
% uomini	5,4%	9,3%	5,7%	85,1%	77,8%
% età ≤ 40	3,7%	12,3%	11,1%	76,5%	70,4%
% età 41-50	2,3%	3,7%	4,2%	92,1%	85,2%
% età > 50	5,2%	8,3%	5,2%	86,5%	78,8%
% accademici	1,4%	2,8%	2,8%	94,4%	88,9%
% privato	5,8%	9,1%	6,7%	84,2%	76,3%
% pubblico	2,0%	5,1%	4,4%	90,5%	84,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 10 – Il senso etico è meno forte nel settore della finanza rispetto alle imprese dell’economia reale

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 418					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 418	45,9%	63,6%	17,9%	18,4%	9,1%
% donne	41,3%	59,4%	19,6%	21,0%	8,4%
% uomini	48,7%	66,4%	16,2%	17,4%	9,8%
% età ≤ 40	34,6%	50,6%	19,8%	29,6%	16,0%
% età 41-50	43,2%	61,5%	20,3%	18,2%	8,1%
% età > 50	52,9%	71,1%	15,0%	13,9%	7,0%
% accademici	48,9%	61,4%	18,2%	20,5%	13,6%
% privato	44,1%	61,5%	18,5%	20,0%	10,0%
% pubblico	49,0%	66,9%	17,2%	15,9%	7,6%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 627					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 627	38,6%	59,5%	18,8%	21,7%	10,5%
% donne	29,1%	54,7%	21,5%	23,8%	12,1%
% uomini	43,0%	61,1%	17,8%	21,1%	9,9%
% età ≤ 40	27,2%	50,6%	19,8%	29,6%	17,3%
% età 41-50	34,1%	56,7%	20,3%	23,0%	11,5%
% età > 50	44,4%	63,5%	17,6%	18,8%	8,2%
% accademici	47,2%	62,5%	15,3%	22,2%	12,5%
% privato	37,6%	56,7%	19,1%	24,2%	10,6%
% pubblico	39,7%	62,6%	18,5%	18,9%	10,4%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 11 – Il senso etico è più forte nel settore non profit rispetto alle imprese for profit

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	36,7%	58,1%	24,6%	17,3%	9,5%
% donne	34,0%	53,1%	30,6%	16,3%	8,2%
% uomini	38,0%	60,5%	21,4%	18,0%	10,5%
% età ≤ 40	40,2%	67,1%	17,1%	15,9%	9,8%
% età 41-50	36,0%	54,7%	25,3%	20,0%	11,3%
% età > 50	35,6%	56,9%	27,1%	16,0%	8,0%
% accademici	39,1%	56,3%	27,6%	16,1%	10,3%
% privato	37,6%	60,2%	22,6%	17,2%	9,9%
% pubblico	35,2%	53,1%	29,0%	17,9%	9,0%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 625					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 625	33,8%	54,6%	23,5%	21,9%	11,4%
% donne	28,1%	47,1%	27,1%	25,8%	14,5%
% uomini	36,6%	58,3%	21,9%	19,8%	9,7%
% età ≤ 40	40,7%	61,7%	22,2%	16,0%	11,1%
% età 41-50	28,4%	50,5%	25,2%	24,3%	10,6%
% età > 50	35,6%	55,5%	22,7%	21,8%	12,0%
% accademici	46,6%	67,1%	20,5%	12,3%	11,0%
% privato	34,7%	55,0%	21,9%	23,1%	12,2%
% pubblico	32,8%	54,1%	25,3%	20,6%	10,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

3. Fattori che influenzano comportamenti etici

3.1. Il ruolo delle regole

Allo stesso modo è stato chiesto se la mancanza di regole sia un fattore che indebolisce l'orientamento verso comportamenti etici e se la presenza di regole chiare favorisca questi comportamenti. In seguito, è stato chiesto se la crisi abbia influenzato negativamente l'adozione di comportamenti etici e successivamente abbia avuto effetti positivi.

La presenza di regole chiare e trasparenti viene considerata un fattore positivo per la diffusione di comportamenti etici dalla larga maggioranza dei rispondenti sia nel 2015 (72,4 per cento) sia nel 2018 (75,6 per cento), con una forte polarizzazione sul forte accordo come appare nella Tabella 12. Al contrario, la mancanza di regole viene considerata fattore disincentivante rispetto a comportamenti etici solo dal 42,5 per cento nel 2015 e dal 38,6 per cento nel 2018, percentuali quasi uguali a coloro che si dichiarano contrari (40,4 per cento nel 2015 e 42,2 per cento nel 2018), come appare nella Tabella 13.

Per quanto riguarda il ruolo positivo delle regole non esistono differenze significative tra uomini e donne, tra appartenenti al settore pubblico e privato. Il minore accordo espresso dagli accademici nelle due indagini e dagli appartenenti alla classe di età inferiore ai 40 anni nel 2018 è probabilmente attribuibile al fatto che essi ritengono che l'etica sia una caratteristica degli individui.

Tra le donne diminuisce nelle due indagini la percentuale di coloro che ritengono la mancanza di regole un fattore penalizzante (43,2 per cento nel 2015 e 33 per cento nel 2018), mentre resta sostanzialmente stabile la percentuale di condivisione degli uomini, come appare nella Tabella 13.

Nelle due indagini diminuisce la percentuale di coloro che considerano la mancanza di regole un fattore penalizzate, leggermente per gli appartenenti

al settore pubblico e privato e in modo più accentuato per gli accademici, come appare nella Tabella 13.

Va sottolineato il trend per quanto riguarda le classi di età. Nel 2015 con l'aumento dell'età diminuisce la percentuale di coloro che considerano la mancanza di regole un fattore penalizzante, mentre nel 2018 si ha una tendenza contraria. Probabilmente ciò è attribuibile alla diversa percezione rispetto alla dinamicità dell'ambiente che si è accentuata negli ultimi anni. I più giovani sono più aperti al cambiamento e quindi ritengono che la mancanza di regole non influenzi in modo rilevante i comportamenti etici, mentre le persone con una maggiore anzianità possono aver percepito la modifica delle regole organizzative non solo in termini di minore sicurezza, ma anche in termini di caduta di solidi riferimenti per i comportamenti etici. In sostanza, chi è più insicuro può essere indotto più facilmente a compromessi con i propri valori di riferimento.

3.2. L'effetto della crisi economica

Come appare dal confronto delle tabelle 14 e 15, prevale la percezione che la crisi economica abbia avuto un effetto negativo sui comportamenti etici (39,3 per cento nel 2015 e 33,5 per cento nel 2018) rispetto alla percezione di effetti positivi (15,5 per cento nel 2015 e 15,8 per cento nel 2018). Probabilmente la ripresa economica manifestata alla fine del 2017 e all'inizio del 2018 ha contribuito a ridurre la percentuale di coloro che considerano la crisi un fattore negativo sui comportamenti etici.

Le donne attribuiscono un peso più rilevante alle caratteristiche individuali, poiché è più ridotta rispetto agli uomini la percentuale di coloro che considerano gli effetti negativi della crisi, circa 10 punti percentuali sia nel 2015 sia nel 2018, mentre è di poco superiore la percentuale di quelle che percepiscono gli effetti positivi della crisi.

L'effetto della ripresa economica è generalizzato, in quanto la percezione degli effetti negativi diminuisce per gli accademici, per gli appartenenti al settore pubblico e privato e nelle tre classi di età considerate (Tabella 14).

Al contrario aumenta, seppure leggermente, nelle due indagini, la percezione di effetti positivi da parte degli accademici e degli appartenenti al settore pubblico, mentre resta stabile la percentuale degli appartenenti al settore privato, come appare nella Tabella 15. Per quanto riguarda le classi d'età la diminuzione della percentuale di chi considera effetti positivi nella classe di età inferiore ai 40 anni e l'aumento della percentuale degli over 50 possono essere attribuiti alla maggiore precarietà dei rapporti di lavoro nel primo caso e a una certa stabilizzazione dei rapporti nel secondo caso dopo gli effetti drammatici della crisi negli anni precedenti al 2015.

3.3. Il ruolo dei valori individuali, sociali e organizzativi

Dal confronto tra le tabelle 16, 17 e 18 appare chiaramente un ordine di importanza dei fattori che determinano i comportamenti etici.

È importante sottolineare che, per la quasi totalità dei rispondenti, la diffusione dei comportamenti etici è influenzata dall'esempio dei vertici, di chi dirige e ha responsabilità nelle organizzazioni (rispettivamente 90 per cento nel 2015 e 90,9 per cento nel 2018).

Queste risposte sono coerenti con quelle riportate nella Tabella 12, nella quale circa 3/4 dei rispondenti ha considerato rilevante il ruolo di chiare e trasparenti regole organizzative. La presenza di regole e la coerenza nei vertici aziendali nel farle rispettare sono considerate la migliore miscela per favorire la diffusione di comportamenti etici.

Più o meno uguale, su livelli comunque elevati, appare l'influenza dei fattori legati ai valori individuali e alla cultura del Paese, quella che in termini generali può essere definita la *moral o civic suasion* (circa il 70 per cento di accordo, seppure con un leggero aumento del primo fattore e una leggera diminuzione del secondo tra il 2015 e il 2018). Tale ordine è confermato anche dalla polarizzazione, che è più accentuata con riferimento alla cultura dell'organizzazione (73,5 per cento nel 2015 e 69 per cento nel 2018), mentre è pari o inferiore al 50 per cento per gli altri due fattori in entrambi gli anni.

Le donne esprimono un livello di accordo leggermente inferiore agli uomini, soprattutto con riguardo all'influenza della cultura del Paese e dei valori individuali, fattori rispetto ai quali circa 1/5 si colloca in entrambe le indagini nella fascia di neutralità.

Poco significative, data la larga maggioranza di accordo, sono le variazioni nelle due indagini con riferimento agli accademici e agli appartenenti al settore pubblico e privato.

Per quanto riguarda l'influenza dei valori individuali e della cultura del Paese si ha una tendenza uniforme nei tre gruppi, ad eccezione dei privati con riferimento ai valori individuali, la cui percentuale è in aumento dal 2015 al 2018 (dal 67,5 al 72,7 per cento della Tabella 16).

Gli appartenenti alla classe di età più elevata attribuiscono un peso più rilevante alla cultura organizzativa in entrambe le indagini, mentre la classe inferiore ai 40 anni presenta una riduzione tra il 2015 e il 2018 (Tabella 18).

Il peso della cultura del Paese diminuisce nelle due indagini per le tre classi di età in modo più accentuato per coloro che hanno meno di 40 anni. L'accordo sull'influenza dei valori individuali aumenta nelle due indagini per coloro che si collocano nella classe intermedia, mentre diminuisce per le altre due classi in misura più accentuata per coloro che hanno più di 50 anni.

Tab. 12 – In tutti i settori la presenza di chiare regole favorisce comportamenti etici

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 421					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 421	48,9%	72,4%	14,7%	12,8%	4,8%
% donne	55,1%	78,2%	10,9%	10,9%	4,8%
% uomini	45,7%	69,1%	17,0%	14,0%	4,9%
% età ≤ 40	44,6%	72,3%	13,3%	14,5%	7,2%
% età 41-50	49,7%	72,5%	15,4%	12,1%	3,4%
% età > 50	50,3%	72,7%	15,0%	12,3%	4,8%
% accademici	36,4%	61,4%	18,2%	20,5%	9,1%
% privato	51,5%	76,1%	13,6%	10,3%	4,4%
% pubblico	44,5%	66,4%	16,4%	17,1%	5,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 632					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 632	50,9%	75,6%	13,0%	11,4%	3,6%
% donne	51,6%	73,8%	14,2%	12,0%	3,1%
% uomini	50,8%	77,0%	12,4%	10,6%	4,0%
% età ≤ 40	27,2%	61,7%	22,2%	16,0%	7,4%
% età 41-50	49,3%	77,0%	13,4%	9,7%	3,2%
% età > 50	57,8%	78,1%	10,5%	11,4%	3,0%
% accademici	33,8%	60,8%	18,9%	20,3%	12,2%
% privato	54,3%	77,0%	11,6%	11,3%	3,0%
% pubblico	47,1%	74,1%	14,5%	11,4%	4,4%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 13 – Le difficoltà di assumere comportamenti improntati all’etica dipendono dalla mancanza di regole chiare e trasparenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 426					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 426	23,5%	42,5%	17,1%	40,4%	24,2%
% donne	23,6%	43,2%	18,2%	38,5%	22,3%
% uomini	23,1%	41,8%	16,0%	42,2%	25,7%
% età ≤ 40	19,3%	49,4%	25,3%	25,3%	16,9%
% età 41-50	20,5%	41,7%	14,6%	43,7%	26,5%
% età > 50	26,8%	39,5%	15,8%	44,7%	25,8%
% accademici	21,3%	39,3%	16,9%	43,8%	27,0%
% privato	23,9%	43,1%	19,9%	37,0%	23,6%
% pubblico	22,4%	41,5%	12,2%	46,3%	25,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 630					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 630	21,7%	38,6%	19,2%	42,2%	23,5%
% donne	18,9%	33,0%	22,9%	44,1%	22,9%
% uomini	23,7%	42,3%	17,1%	40,6%	23,2%
% età ≤ 40	13,8%	31,3%	23,8%	45,0%	23,8%
% età 41-50	17,7%	35,3%	18,1%	46,5%	24,7%
% età > 50	26,3%	42,4%	18,8%	38,8%	22,7%
% accademici	16,4%	31,5%	12,3%	56,2%	31,5%
% privato	23,1%	39,8%	21,6%	38,6%	19,8%
% pubblico	20,3%	37,2%	16,6%	46,3%	27,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 14 – L'adozione di comportamenti etici è stata influenzata negativamente dalla recente crisi

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 425					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 425	23,5%	39,3%	16,7%	44,0%	23,1%
% donne	18,2%	31,8%	16,9%	51,4%	28,4%
% uomini	25,8%	43,4%	15,7%	40,8%	20,6%
% età ≤ 40	18,1%	36,1%	14,5%	49,4%	28,9%
% età 41-50	23,2%	35,8%	11,9%	52,3%	27,8%
% età > 50	25,4%	42,9%	21,7%	35,4%	16,9%
% accademici	24,7%	38,2%	20,2%	41,6%	27,0%
% privato	25,8%	40,7%	15,6%	43,6%	22,9%
% pubblico	19,0%	36,7%	19,0%	44,2%	23,1%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 623					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 623	14,8%	33,5%	20,7%	45,7%	27,1%
% donne	11,7%	26,6%	17,6%	55,9%	33,3%
% uomini	16,4%	36,8%	22,5%	40,7%	23,8%
% età ≤ 40	11,1%	34,6%	22,2%	43,2%	23,5%
% età 41-50	10,7%	30,4%	21,5%	48,1%	29,9%
% età > 50	18,3%	35,4%	19,8%	44,8%	26,2%
% accademici	13,7%	34,2%	15,1%	50,7%	32,9%
% privato	15,4%	35,0%	23,3%	41,7%	22,7%
% pubblico	14,0%	31,8%	17,8%	50,3%	32,2%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 15 – La crisi ha influenzato positivamente l'adozione di comportamenti etici

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE 420	6,4%	15,5%	19,3%	65,2%	41,0%
% donne	7,6%	17,2%	14,5%	68,3%	44,8%
% uomini	5,6%	14,3%	20,7%	65,0%	39,5%
% età ≤ 40	9,6%	25,3%	13,3%	61,4%	38,6%
% età 41-50	8,1%	14,2%	20,3%	65,5%	38,5%
% età > 50	3,2%	11,8%	20,9%	67,4%	44,4%
% accademici	5,7%	18,2%	23,9%	58,0%	40,9%
% privato	7,0%	15,4%	17,6%	67,0%	42,9%
% pubblico	4,2%	13,9%	22,9%	63,2%	38,2%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 628					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 628	7,0%	15,8%	21,8%	62,4%	39,6%
% donne	6,2%	17,8%	22,2%	60,0%	36,0%
% uomini	7,6%	15,0%	22,1%	62,8%	40,5%
% età ≤ 40	9,9%	18,5%	23,5%	58,0%	37,0%
% età 41-50	5,1%	14,8%	23,1%	62,0%	40,3%
% età > 50	7,6%	15,7%	20,5%	63,7%	39,9%
% accademici	10,8%	20,3%	17,6%	62,2%	36,5%
% privato	7,2%	15,3%	24,0%	60,7%	39,0%
% pubblico	6,8%	16,3%	19,3%	64,4%	40,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 16 – La diffusione del senso etico dipende prevalentemente dai valori individuali delle persone

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	47,9%	69,7%	16,4%	14,0%	7,1%
% donne	40,8%	59,9%	21,1%	19,0%	10,9%
% uomini	50,8%	74,4%	13,9%	11,7%	5,3%
% età ≤ 40	36,1%	62,7%	24,1%	13,3%	6,0%
% età 41-50	38,0%	60,7%	20,0%	19,3%	8,7%
% età > 50	60,4%	79,7%	10,2%	10,2%	6,4%
% accademici	55,2%	73,6%	12,6%	13,8%	5,7%
% privato	45,3%	67,5%	17,2%	15,3%	8,4%
% pubblico	52,4%	73,8%	15,2%	11,0%	4,8%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 628					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 628	50,2%	71,3%	14,0%	14,6%	7,3%
% donne	42,2%	64,4%	16,9%	18,7%	7,6%
% uomini	54,1%	74,5%	12,8%	12,8%	7,4%
% età ≤ 40	37,5%	61,3%	21,3%	17,5%	8,8%
% età 41-50	47,4%	69,8%	13,5%	16,7%	7,0%
% età > 50	55,0%	74,8%	12,6%	12,6%	7,2%
% accademici	45,2%	68,5%	15,1%	16,4%	6,8%
% privato	51,5%	72,7%	13,0%	14,2%	7,6%
% pubblico	48,7%	69,8%	15,1%	15,1%	7,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 17 – La diffusione del senso etico dipende prevalentemente dalla cultura dei Paesi

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	47,9%	73,2%	16,1%	10,7%	4,5%
% donne	43,5%	68,0%	19,7%	12,2%	5,4%
% uomini	50,4%	76,3%	14,3%	9,4%	4,1%
% età ≤ 40	42,2%	72,3%	14,5%	13,3%	8,4%
% età 41-50	46,7%	72,0%	14,0%	14,0%	5,3%
% età > 50	51,3%	74,9%	18,7%	6,4%	2,1%
% accademici	52,9%	72,4%	14,9%	12,6%	6,9%
% privato	46,9%	74,2%	16,4%	9,5%	3,6%
% pubblico	50,0%	72,2%	14,6%	13,2%	6,3%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 626					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 626	44,1%	69,3%	18,2%	12,5%	5,8%
% donne	40,0%	65,3%	21,3%	13,3%	5,3%
% uomini	45,6%	71,3%	16,7%	12,1%	6,2%
% età ≤ 40	33,3%	60,5%	19,8%	19,8%	8,6%
% età 41-50	47,9%	70,7%	17,7%	11,6%	4,2%
% età > 50	44,2%	70,6%	18,2%	11,2%	6,1%
% accademici	46,6%	65,8%	16,4%	17,8%	4,1%
% privato	37,3%	68,4%	19,3%	12,3%	6,6%
% pubblico	51,7%	70,4%	17,0%	12,6%	4,8%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 18 – I comportamenti etici si diffondono nelle organizzazioni sulla base dei comportamenti di chi le guida, di chi è al vertice, di chi ha posizioni di responsabilità rilevanti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	73,5%	90,0%	7,1%	2,8%	0,7%
% donne	71,4%	86,4%	8,8%	4,8%	1,4%
% uomini	74,8%	92,1%	6,0%	1,9%	0,4%
% età ≤ 40	61,4%	88,0%	7,2%	4,8%	1,2%
% età 41-50	76,4%	87,2%	9,5%	3,4%	0,7%
% età > 50	76,7%	93,7%	4,8%	1,6%	0,5%
% accademici	71,3%	93,1%	4,6%	2,3%	0,0%
% privato	75,5%	89,4%	8,4%	2,2%	0,7%
% pubblico	69,0%	91,0%	4,8%	4,1%	0,7%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 629					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 629	69,0%	90,9%	7,3%	1,7%	0,5%
% donne	67,6%	88,4%	8,9%	2,7%	0,0%
% uomini	69,5%	92,1%	6,6%	1,3%	0,8%
% età ≤ 40	58,8%	78,8%	17,5%	3,8%	0,0%
% età 41-50	67,0%	91,7%	6,0%	2,3%	0,9%
% età > 50	72,8%	93,4%	5,7%	0,9%	0,3%
% accademici	66,7%	91,7%	6,9%	1,4%	0,0%
% privato	73,0%	92,5%	6,3%	1,2%	0,0%
% pubblico	64,5%	89,2%	8,4%	2,4%	1,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

4. *Il fenomeno corruzione*

4.1. **L'incidenza del fenomeno corruzione**

Non sorprende il fatto che ben l'80 per cento dei rispondenti nel 2015 e il 61,9 per cento nel 2018 considerino la corruzione uno strumento per ottenere benefici nei rapporti tra imprese e pubbliche amministrazioni (Tabella 19). Non sorprende neppure che oltre la metà nel 2015 e oltre 1/3 nel 2018 esprimano un forte accordo su tale affermazione. Possono sorprendere in parte la diminuzione della percentuale di chi esprime accordo e forte accordo e l'aumento della percentuale di chi esprime disaccordo su tale affermazione nel 2018 rispetto al 2015. Tali variazioni sono probabilmente da attribuire all'aumento degli appartenenti al settore pubblico nell'indagine 2018 rispetto a quella precedente.

Non sorprende neppure che il 48,1 per cento dei rispondenti nel 2015 e il 40,9 per cento nel 2018 considerino il fenomeno presente anche nei rapporti tra i privati (Tabella 20) e che quasi 1/3 dei rispondenti non consideri la corruzione presente nei rapporti tra privati in entrambe le indagini (rispettivamente 38,3 per cento nel 2015 e 32,6 per cento nel 2018).

Peraltro la larga maggioranza dei rispondenti ritiene che si sia parlato molto del fenomeno e si sia fatto poco per combatterlo (83 per cento nel 2015 e 65,9 per cento nel 2018), inoltre con una forte polarizzazione sul forte accordo (65,3 per cento nel 2015 e 42,5 per cento nel 2018), come appare nella Tabella 21.

Può sorprendere in parte il fatto che una maggioranza dei rispondenti consideri il fenomeno presente anche in altri Paesi (67,6 per cento nel 2015 e 59 per cento nel 2018), come appare nella Tabella 22. L'interpretazione di queste risposte può essere duplice. Da un lato, il fatto che si consideri la corruzione fenomeno diffuso anche in altri Paesi, dall'altro che in altri Paesi il fenomeno sia combattuto con maggiore efficacia.

La prima ipotesi sembra essere molto più probabile, se si considera che le risposte alla domanda successiva (Tabella 23) evidenziano una decisa maggio-

ranza di coloro che considerano il fenomeno corruzione correlato o dipendente dalla cultura del Paese (61,7 per cento nel 2015 e 58 per cento nel 2018).

L'analisi di questo gruppo di domande evidenzia che la corruzione è considerata un fenomeno endemico della società, in quanto è molto basso il numero di coloro che si dichiarano in disaccordo con le affermazioni: solo per la domanda che riguarda i rapporti tra privati il disaccordo raggiunge una percentuale di poco inferiore o superiore al 30 per cento (Tabella 20). E in quella che correla la corruzione alla cultura del Paese, tale percentuale arriva a 1/5 dei rispondenti (Tabella 23).

Comunque, in entrambi i casi il forte disaccordo presenta percentuali ridotte.

Si evidenzia anche una forte omogeneità nella percezione delle donne e degli uomini, in quanto le differenze tra i due gruppi non superano mai i 4-5 punti percentuali, ad eccezione di un giudizio più critico delle donne con riferimento alla presenza della corruzione nei rapporti tra privati nell'indagine 2015 (55,2 per cento rispetto a 44,7 per cento). Inoltre le donne sembrano considerare meno rilevante l'influenza della cultura del Paese rispetto agli uomini (Tabella 23).

Questa interpretazione conferma anche quanto evidenziato nella Tabella 17, dalla quale emerge che la percentuale delle donne che considera la cultura del Paese un fattore che determina il senso etico sia inferiore a quella degli uomini in entrambe le indagini.

Più complessa è l'analisi riferita alle risposte degli accademici e degli appartenenti al settore privato e al settore pubblico, soprattutto in ragione del fatto che, come evidenziato nell'analisi dei due campioni, nel 2018 il numero di rispondenti appartenenti al settore pubblico è quasi triplicato rispetto all'indagine 2015 e la percentuale degli accademici si è praticamente dimezzata.

Mentre nei due anni vi è una generale riduzione, più accentuata per gli appartenenti al settore pubblico, della percentuale di chi ritiene il fenomeno della corruzione presente nei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione (Tabella 19), è più che raddoppiata la percentuale degli accademici (dal 5,7 per cento nel 2015 al 14,9 per cento nel 2018) e quasi quadruplicata la percentuale tra gli appartenenti al settore pubblico (dal 4,9 per cento nel 2015 al 19,1 per cento nel 2018) che si dichiara in disaccordo.

Non sorprende il fatto che i privati considerino meno presente la corruzione nei rapporti tra i privati, peraltro con una forte riduzione nelle due indagini, come appare nella Tabella 20 (dal 45,8 per cento nel 2015 al 34,7 per cento nel 2018).

La percentuale di chi condivide l'affermazione tra gli accademici e gli appartenenti al settore pubblico si aggira attorno al 50 per cento con variazioni limitate nelle due indagini.

Nelle due indagini vi è una forte stabilità nella valutazione degli accademici anche per coloro che si dichiarano in disaccordo, mentre aumenta di circa 5 punti percentuali il numero di chi si dichiara in disaccordo sia tra gli appartenenti al settore privato sia tra quelli del settore pubblico.

La Tabella 21 sembra evidenziare che vi sia stato un miglioramento nei due anni con riguardo al rapporto tra dibattito e interventi concreti di contrasto alla corruzione. Infatti, vi è una diminuzione generale di coloro che considerano la corruzione solamente un tema di dibattito e non oggetto di efficaci politiche di contrasto (dall'83 per cento nel 2015 al 65,9 per cento nel 2018), diminuzione molto rilevante negli appartenenti al settore privato (dall'83,5 per cento nel 2015 al 70,9 per cento nel 2018) e ancora più forte tra gli appartenenti al settore pubblico (dall'81,8 per cento nel 2015 al 60,3 per cento nel 2018). Soprattutto tra gli appartenenti al settore pubblico vi è un forte aumento della percentuale di coloro che si dichiarano in disaccordo e che ritengono si sia fatto qualcosa di concreto per contrastare la corruzione (dal 7,7 per cento nel 2015 al 20,9 per cento nel 2018).

Gli accademici sembrano essere i più convinti che, seppure presente anche in altri Paesi, la corruzione sia combattuta con maggiore efficacia (Tabella 22), anche se la percentuale di chi si dichiara in accordo diminuisce di quasi 10 punti percentuali nelle due indagini e aumenta in misura significativa la percentuale di chi si dichiara in disaccordo (dal 5,9 per cento nel 2015 al 13,7 per cento nel 2018).

Poiché vi è una relativa omogeneità nei tre gruppi con riguardo all'influsso della cultura del Paese (Tabella 23) sia per la percentuale di accordo sia per quella di disaccordo, si può ritenere che sia fondata l'interpretazione secondo cui gli accademici considerano più efficaci le politiche di contrasto alla corruzione adottate negli altri Paesi (Tabella 22).

Per quanto riguarda i gruppi di età si nota una relativa omogeneità nel considerare la corruzione presente nei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione (Tabella 19), con una prevalenza per quanto riguarda le persone con maggiore anzianità. Al contrario, le persone con maggiore anzianità sembrano considerare meno rilevante la corruzione nei rapporti tra le imprese (Tabella 20). I dipendenti più anziani sono anche quelli che ritengono la corruzione più un tema di dibattito che un oggetto di misure concrete per il suo contrasto (Tabella 21) e quindi manifestano un forte scetticismo in questo senso.

Le persone con maggiore anzianità sono anche quelle che considerano la corruzione presente in altri Paesi, considerando congiuntamente le percentuali di accordo, forte accordo e disaccordo nei due anni (Tabella 22). Interpretazione confermata anche dalla valutazione sul peso della cultura del Paese (Tabella 23). Da sottolineare che i più giovani sembrano i meno convinti riguardo alla influenza della cultura del Paese.

Questa interpretazione è coerente con quanto evidenziato nella Tabella 17.

4.2. Efficacia delle norme anticorruzione

Contrariamente al pensiero di coloro che fanno affidamento su provvedimenti formali e anche dell'opinione pubblica che spesso invoca tali interventi, la maggior parte dei rispondenti considera che il D.Lgs 231/2001 per

il settore privato e la Legge 190/2012 per il settore pubblico non abbiano contribuito a combattere in modo sostanziale il fenomeno della corruzione (50,4 per cento nel 2015 e 43,7 per cento nel 2018). Peraltro con un'elevata percentuale di chi si colloca nella fascia di neutralità (31,3 per cento nel 2015 e 37,3 per cento nel 2018). Meno di 1/5 dei rispondenti ritiene che le due Leggi abbiano contribuito a combattere la corruzione, con percentuali quasi nulle di forte accordo (Tabella 24).

La domanda di controllo posta dopo una serie di domande sulla *lobbying* conferma che la maggioranza dei rispondenti considera che le due Leggi abbiano comportato prevalentemente un aumento di adempimenti formali e di carico burocratico per le imprese e le amministrazioni pubbliche (53 per cento nel 2015 e 39,5 per cento nel 2018) come appare nella Tabella 25. Tale valutazione critica si attenua nei due anni, poiché diminuisce di 13,5 punti la percentuale di chi si dichiara d'accordo e aumenta di circa 10 punti la percentuale di chi si dichiara in disaccordo.

La percentuale di uomini che sono critici sull'effetto delle Leggi in quanto le considerano fonti di adempimenti formali e carico burocratico è superiore a quella delle donne, in modo più accentuato nell'indagine 2018 (42,7 rispetto al 32,6 per cento).

Mentre nell'indagine 2015 gli appartenenti al settore pubblico sono più critici nei confronti dell'efficacia degli adempimenti formali (58 per cento), in quella del 2018 appaiono più critici gli accademici (43,5 per cento).

La percentuale di appartenenti al settore pubblico che considera criticamente l'effetto del D.Lgs. 231/2001 e della Legge 190/2012 diminuisce nelle due indagini, come appare dalla Tabella 24, nella quale diminuisce il numero di chi è in disaccordo sull'affermazione (dal 57,3 per cento nel 2015 al 45,7 per cento nel 2018), e nella Tabella 25, nella quale diminuisce la percentuale di chi si dichiara d'accordo sull'aumento del carico burocratico (dal 58 per cento nel 2015 al 36,7 per cento nel 2018) e aumenta la percentuale di chi si dichiara in disaccordo (16,8 per cento nel 2015 e 30,4 per cento nel 2018).

Le significative variazioni nella percentuale di risposte degli appartenenti al settore pubblico alle domande 24 e 25 sono da attribuire al significativo allargamento del loro numero nella seconda indagine (63 nel 2015 e 243 nel 2018). È verosimile che l'ampliamento del numero abbia portato a una minore polarizzazione nelle valutazioni di tale gruppo.

Il confronto delle tabelle 24 e 25 mette in evidenza che le persone con maggiore anzianità sono maggiormente critiche rispetto all'efficacia dei provvedimenti formali. Infatti, con l'aumento dell'età aumentano la percentuale di coloro che dichiarano disaccordo sull'efficacia reale delle due Leggi (Tabella 24) e la percentuale di coloro che ritengono vi sia stato soprattutto un aumento di carico burocratico (Tabella 25).

NB: l'apparente incongruenza nella percentuale di donne e uomini che esprimono accordo rispetto alla media generale è dovuta al fatto che 9 rispondenti nel 2015 e 13 nel 2018 non hanno dichiarato il sesso.

Tab. 19 – In Italia il fenomeno di corruzione/tangenti è una prassi diffusa per ottenere vantaggi nei rapporti tra imprese (in generale soggetti privati) e amministrazioni pubbliche (appalti, forniture, concessioni, autorizzazioni, ecc.)

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 420	57,4%	80,0%	13,6%	6,4%	1,4%
% donne	53,8%	80,0%	14,5%	5,5%	1,4%
% uomini	59,4%	80,1%	12,8%	7,1%	1,5%
% età ≤ 40	50,6%	77,8%	12,3%	9,9%	1,2%
% età 41-50	61,3%	82,7%	11,3%	6,0%	2,7%
% età > 50	57,2%	79,1%	15,5%	5,3%	0,5%
% accademici	52,9%	79,3%	14,9%	5,7%	2,3%
% privato	57,1%	78,4%	14,3%	7,3%	1,5%
% pubblico	57,6%	82,6%	12,5%	4,9%	1,4%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 630					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 630	36,0%	61,9%	23,3%	14,8%	4,4%
% donne	32,6%	58,0%	26,3%	15,6%	4,9%
% uomini	37,2%	63,8%	22,0%	14,2%	4,3%
% età ≤ 40	38,3%	58,0%	27,2%	14,8%	3,7%
% età 41-50	32,1%	60,0%	22,3%	17,7%	5,6%
% età > 50	38,0%	64,1%	23,1%	12,9%	3,9%
% accademici	40,5%	67,6%	17,6%	14,9%	4,1%
% privato	38,9%	65,7%	23,5%	10,8%	3,6%
% pubblico	32,9%	57,7%	23,2%	19,1%	5,4%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 20 – In Italia il fenomeno di corruzione/tangenti è una prassi diffusa nei rapporti tra privati (forniture tra imprese, concessioni di credito da parte di banche, ecc.)

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 420	26,9%	48,1%	23,6%	28,3%	8,3%
% donne	26,9%	55,2%	18,6%	26,2%	9,0%
% uomini	27,1%	44,7%	26,3%	28,9%	8,3%
% età ≤ 40	29,6%	58,0%	18,5%	23,5%	6,2%
% età 41-50	26,7%	52,7%	20,7%	26,7%	8,0%
% età > 50	25,7%	40,1%	27,8%	32,1%	9,6%
% accademici	29,9%	48,3%	26,4%	25,3%	5,7%
% privato	24,5%	45,8%	22,3%	31,9%	9,2%
% pubblico	30,6%	52,1%	25,7%	22,2%	6,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 631					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 631	20,4%	40,9%	26,5%	32,6%	14,6%
% donne	20,9%	41,3%	29,8%	28,9%	12,9%
% uomini	19,2%	40,0%	25,1%	34,9%	15,7%
% età ≤ 40	19,8%	42,0%	33,3%	24,7%	9,9%
% età 41-50	19,0%	42,6%	22,2%	35,2%	16,7%
% età > 50	21,6%	39,5%	27,5%	32,9%	14,4%
% accademici	27,4%	50,7%	23,3%	26,0%	11,0%
% privato	16,6%	34,7%	27,8%	37,5%	16,9%
% pubblico	24,7%	47,7%	25,0%	27,3%	12,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 21 – In Italia, negli ultimi anni, si è parlato molto ma si è fatto poco per combattere il fenomeno di corruzione/tangenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 418					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 418	65,3%	83,0%	10,3%	6,7%	3,1%
% donne	62,8%	82,8%	11,0%	6,2%	2,1%
% uomini	66,3%	83,0%	9,8%	7,2%	3,8%
% età ≤ 40	55,0%	78,8%	16,3%	5,0%	1,3%
% età 41-50	68,5%	85,2%	8,1%	6,7%	4,0%
% età > 50	67,4%	83,4%	9,1%	7,5%	3,2%
% accademici	63,2%	78,2%	12,6%	9,2%	8,0%
% privato	66,5%	83,5%	10,3%	6,3%	1,5%
% pubblico	62,9%	81,8%	10,5%	7,7%	6,3%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 630					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 630	42,5%	65,9%	18,4%	15,7%	5,4%
% donne	38,1%	63,2%	20,6%	16,1%	4,9%
% uomini	44,4%	67,2%	17,2%	15,7%	5,8%
% età ≤ 40	32,5%	58,8%	26,3%	15,0%	7,5%
% età 41-50	36,9%	62,1%	18,7%	19,2%	6,5%
% età > 50	48,5%	69,9%	16,4%	13,7%	4,2%
% accademici	36,5%	73,0%	12,2%	14,9%	5,4%
% privato	48,9%	70,9%	18,0%	11,1%	3,9%
% pubblico	35,4%	60,3%	18,9%	20,9%	7,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 22 – Il fenomeno di corruzione/tangenti è molto diffuso anche all'estero, sebbene in alcuni Paesi sia combattuto con maggiore efficacia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 417					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 417	31,9%	67,6%	23,5%	8,9%	2,2%
% donne	31,3%	64,6%	23,6%	11,8%	2,8%
% uomini	31,8%	69,3%	23,5%	7,2%	1,9%
% età ≤ 40	35,8%	65,4%	25,9%	8,6%	2,5%
% età 41-50	35,1%	68,2%	20,9%	10,8%	3,4%
% età > 50	27,4%	68,3%	24,2%	7,5%	1,1%
% accademici	43,5%	74,1%	20,0%	5,9%	2,4%
% privato	26,8%	65,1%	25,4%	9,6%	1,8%
% pubblico	41,5%	71,8%	20,4%	7,7%	2,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 629					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 629	28,3%	59,0%	28,1%	12,9%	2,5%
% donne	26,7%	56,9%	29,3%	13,8%	3,6%
% uomini	29,0%	60,1%	27,7%	12,2%	1,8%
% età ≤ 40	21,3%	57,5%	28,8%	13,8%	2,5%
% età 41-50	26,3%	57,1%	26,7%	16,1%	4,6%
% età > 50	31,3%	60,5%	28,9%	10,5%	1,2%
% accademici	35,6%	64,4%	21,9%	13,7%	5,5%
% privato	28,5%	62,4%	27,9%	9,7%	1,5%
% pubblico	28,1%	55,2%	28,4%	16,4%	3,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 23 – Il fenomeno di corruzione/tangenti è collegato principalmente alla cultura di un Paese e non è di carattere strettamente economico

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 418					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 418	36,8%	61,7%	18,2%	20,1%	9,3%
% donne	32,4%	53,8%	24,1%	22,1%	9,7%
% uomini	38,3%	65,2%	15,2%	19,7%	9,5%
% età ≤ 40	28,4%	50,6%	27,2%	22,2%	8,6%
% età 41-50	34,2%	62,4%	15,4%	22,1%	12,1%
% età > 50	42,5%	66,1%	16,1%	17,7%	7,5%
% accademici	37,9%	65,5%	17,2%	17,2%	10,3%
% privato	34,1%	59,7%	19,0%	21,2%	8,8%
% pubblico	42,3%	65,5%	16,2%	18,3%	10,6%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 628					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 628	36,1%	58,0%	22,1%	19,9%	8,1%
% donne	33,5%	53,6%	23,2%	23,2%	8,5%
% uomini	36,7%	59,7%	21,8%	18,5%	8,1%
% età ≤ 40	20,0%	38,8%	25,0%	36,3%	15,0%
% età 41-50	36,4%	59,9%	21,7%	18,4%	5,5%
% età > 50	39,9%	61,3%	21,8%	16,9%	8,2%
% accademici	45,9%	66,2%	13,5%	20,3%	6,8%
% privato	32,7%	53,3%	23,3%	23,3%	10,9%
% pubblico	39,9%	63,1%	20,8%	16,1%	5,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 24 – Il D.Lgs. 231/2001 e la Legge 190/2012 (in materia di responsabilità legale privato/pubblico) hanno contribuito in modo sostanziale a combattere il fenomeno della corruzione/tangenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 419					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 419	3,6%	18,4%	31,3%	50,4%	24,6%
% donne	2,1%	16,8%	35,7%	47,6%	28,0%
% uomini	4,1%	18,0%	29,6%	52,4%	23,2%
% età ≤ 40	1,3%	18,8%	37,5%	43,8%	25,0%
% età 41-50	3,4%	14,8%	33,6%	51,7%	25,5%
% età > 50	4,3%	20,7%	27,1%	52,1%	23,9%
% accademici	2,4%	17,6%	32,9%	49,4%	27,1%
% privato	3,6%	19,7%	33,6%	46,7%	22,6%
% pubblico	2,8%	15,4%	27,3%	57,3%	28,7%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 620					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 620	4,0%	19,0%	37,3%	43,7%	17,7%
% donne	3,3%	19,5%	39,5%	40,9%	16,3%
% uomini	4,6%	19,3%	35,8%	44,9%	18,0%
% età ≤ 40	6,6%	19,7%	43,4%	36,8%	19,7%
% età 41-50	3,3%	20,0%	35,7%	44,3%	18,6%
% età > 50	3,9%	18,3%	36,8%	44,9%	16,8%
% accademici	0,0%	21,7%	31,9%	46,4%	20,3%
% privato	5,4%	19,9%	38,1%	42,0%	19,3%
% pubblico	2,4%	18,0%	36,3%	45,7%	15,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 25 – Il D.Lgs. 231/2001 e la Legge 190/2012 hanno contribuito poco o nulla a combattere il fenomeno della corruzione/tangenti e hanno causato solo l'aumento di adempimenti formali nelle imprese e negli enti privati

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 419					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 419	31,3%	53,0%	27,0%	20,0%	8,4%
% donne	28,2%	51,4%	25,4%	23,2%	10,6%
% uomini	32,5%	53,7%	28,0%	18,3%	7,1%
% età ≤ 40	25,0%	46,3%	36,3%	17,5%	5,0%
% età 41-50	30,4%	50,0%	27,7%	22,3%	11,5%
% età > 50	34,4%	58,2%	22,8%	19,0%	6,9%
% accademici	34,5%	50,0%	31,0%	19,0%	7,1%
% privato	28,5%	50,0%	28,1%	21,9%	9,5%
% pubblico	36,4%	58,0%	25,2%	16,8%	6,3%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 615					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 615	21,8%	39,5%	30,2%	30,2%	13,3%
% donne	16,7%	32,6%	35,3%	32,1%	13,5%
% uomini	23,7%	42,7%	28,0%	29,3%	13,6%
% età ≤ 40	21,3%	38,7%	30,7%	30,7%	14,7%
% età 41-50	19,8%	33,3%	33,3%	33,3%	14,0%
% età > 50	23,1%	43,5%	28,2%	28,2%	12,6%
% accademici	26,1%	43,5%	29,0%	27,5%	13,0%
% privato	24,2%	42,0%	27,9%	30,1%	13,2%
% pubblico	19,0%	36,7%	32,9%	30,4%	13,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

5. Corruzione e lobbying

In un Paese nel quale spesso non vengono distinti i fenomeni di influenza economica e sociale che rientrano nell'ambito dei comportamenti leciti da quelli che invece si configurano come illeciti o comunque distorsivi, è apparso interessante indagare la percezione della relazione tra lobbying e corruzione. Tra le tantissime definizioni, ai fini dell'indagine si è assunta l'accezione secondo cui l'attività di lobbying è intesa come esercizio di un'influenza per perseguire interessi legittimi di un'organizzazione in modo trasparente ed esplicito. Al contrario la corruzione, al di là della definizione giuridica di uno specifico reato, rappresenta comportamenti tramite cui si perseguono vantaggi individuali o per la propria organizzazione a danno di un'altra organizzazione o dell'interesse generale della comunità, nel caso di corruzione nei confronti di amministrazioni pubbliche.

In relazione a queste due definizioni, dalla distribuzione delle risposte evidenziate nelle tabelle 26, 27, 28 e 29 appare chiaro che il punto centrale è individuato nella trasparenza delle norme sull'attività di lobbying. Infatti quasi i 3/4 dei rispondenti sia nell'indagine 2015 sia in quella 2018 ritengono che la mancanza di regole entro cui convogliare l'attività di lobbying favorisca la corruzione (Tabella 26).

Quasi simmetricamente, una percentuale di poco inferiore condivide l'affermazione secondo cui l'attività di lobbying regolata non debba essere considerata negativa (Tabella 27) o possa addirittura contribuire a risolvere problemi complessi, ad esempio facendo pervenire informazioni dei diversi *stakeholder* ai decisori delle politiche pubbliche (Tabella 28). È noto infatti che per problemi complessi che caratterizzano la società moderna, spesso i responsabili delle politiche pubbliche non sono in possesso di tutte le conoscenze necessarie per prendere decisioni razionali e quindi le informazioni presentate da gruppi, imprese o associazioni che hanno interessi diversi (*lobbies*) possono contribuire a individuare soluzioni meglio rispondenti all'interesse generale.

Il fatto che circa 1/5 dei rispondenti nel 2015 e poco meno nel 2018 consideri l'attività di lobbying sovrapponibile o comunque strettamente correlata alla corruzione (Tabella 29) può essere interpretato come espressione del timore che l'interesse particolare possa prevalere sull'interesse generale, oppure come scarsa fiducia nella possibilità di una chiara e trasparente regolazione di un'attività che si basa molto su rapporti informali. Questa interpretazione è avvalorata dal fatto che la percentuale di chi considera l'attività di lobbying e corruzione come coincidenti (Tabella 29, 21,3 per cento nel 2015 e 17,2 per cento nel 2018) è circa il doppio nei due anni rispetto a quella di chi non condivide l'affermazione secondo cui l'attività di lobbying non regolata favorisce la corruzione (Tabella 26) e di circa 1/3 superiore anche a quella di chi si dichiara non d'accordo con l'effetto positivo dell'attività di lobbying (Tabella 27) e a quella di chi si dichiara non d'accordo con il contributo che l'attività di lobbying può dare alla soluzione di problemi complessi (Tabella 28).

Va inoltre sottolineato che per l'insieme di queste domande si ha una forte polarizzazione, in quanto la percentuale di chi si dichiara in forte accordo nelle tabelle 26, 27 e 28 o in forte disaccordo nella Tabella 29 è molto elevata rispetto al semplice accordo (punteggio 5) o semplice disaccordo (punteggio 3).

Le donne sembrano avere valutazioni meno decise rispetto agli uomini, in quanto la percentuale di accordo nelle tabelle 26, 27 e 28 è sempre inferiore, mentre il disaccordo nella Tabella 29 è superiore nel 2015 e quasi uguale nel 2018. È possibile interpretare questa situazione con il fatto che le donne sono meno propense a valutare i principi astratti e preferiscono l'ipotesi che gli effetti positivi o negativi dipendano da situazioni concrete.

Passando all'analisi dei tre gruppi di rispondenti è possibile sottolineare i seguenti aspetti. Gli accademici tendono a dare maggiore evidenza al peso delle regole, in quanto in entrambe le indagini un'elevata percentuale si dichiara d'accordo sugli effetti negativi della mancanza di regole (80,2 per cento nel 2015 e 69,4 per cento nel 2018, Tabella 26), circa 2/3 si dichiarano d'accordo sugli effetti positivi della lobbying regolata (Tabella 27 e 28) e circa 2/3 si dichiarano non d'accordo sulla coincidenza tra lobbying e corruzione (67,8 per cento nel 2015 e 66,7 per cento nel 2018, Tabella 29). Il gruppo degli accademici evidenzia la percentuale più bassa di accordo rispetto agli appartenenti al settore pubblico e privato con riguardo alla coincidenza tra attività di lobbying e corruzione.

Tra i privati esiste una forte omogeneità nelle due indagini, fatta eccezione per la domanda sulla coincidenza tra lobbying e corruzione, che nel 2015 vedeva in disaccordo solo il 54 per cento dei rispondenti, mentre nel 2018 tale percentuale sale al 68 per cento, di fronte a un calo di coloro che sono d'accordo sulla coincidenza (23,3 per cento nel 2015 e 16 per cento nel 2018, Tabella 29). È possibile che su questo gruppo di rispondenti abbia avuto influenza il dibattito e il rafforzamento di alcune misure di trasparenza sull'attività di lobbying.

Il fatto che nelle due indagini la percentuale degli appartenenti al settore pubblico sia strutturalmente superiore nel 2015 rispetto alla percentuale del 2018 sia per l'accordo (tabelle 26, 27 e 28) sia per il disaccordo (Tabella 29) è sicuramente correlabile all'ampliamento del campione nella seconda indagine che, come in precedenza sottolineato, tende a evidenziare valutazioni meno legate a un effetto di autoselezione.

Per quanto riguarda le classi d'età si può dire che con l'aumento dell'età aumenta la percezione dell'importanza delle regole. Infatti, sia per gli effetti negativi derivanti dalla mancanza di regole, sia per gli effetti positivi legati alla loro presenza, la percentuale dei rispondenti che dichiara accordo aumenta con l'anzianità in entrambe le indagini (tabelle 26, 27 e 28).

Non esiste una chiara correlazione tra i gruppi di età con riguardo alla Tabella 29, in quanto il tema della coincidenza tra attività di lobbying e corruzione può essere considerato per molti aspetti legato a valenze personali e a concezioni ideali/ideologiche del rapporto tra economia e società.

Tab. 26 – L’attività di lobbying non regolata e trasparente favorisce fenomeni di corruzione

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 420	48,3%	74,3%	16,4%	9,3%	3,3%
% donne	42,4%	69,4%	18,1%	12,5%	4,9%
% uomini	50,6%	76,4%	16,1%	7,5%	2,6%
% età ≤ 40	31,7%	64,6%	20,7%	14,6%	6,1%
% età 41-50	50,7%	76,0%	17,3%	6,7%	3,3%
% età > 51	53,8%	77,4%	14,0%	8,6%	2,2%
% accademici	50,0%	80,2%	12,8%	7,0%	0,0%
% privato	47,8%	71,5%	18,6%	9,9%	3,6%
% pubblico	49,3%	79,2%	12,5%	8,3%	2,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 625					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 625	41,9%	71,2%	20,2%	8,6%	3,7%
% donne	34,5%	63,2%	26,4%	10,5%	3,6%
% uomini	45,7%	75,9%	16,5%	7,6%	3,8%
% età ≤ 40	35,4%	67,1%	22,8%	10,1%	7,6%
% età 41-50	41,0%	70,3%	21,2%	8,5%	2,8%
% età > 50	44,0%	72,8%	18,9%	8,4%	3,3%
% accademici	38,9%	69,4%	20,8%	9,7%	2,8%
% privato	41,9%	71,7%	19,8%	8,5%	3,6%
% pubblico	41,9%	70,6%	20,6%	8,8%	3,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 27 – L’attività di lobbying non sarebbe di per sé negativa quando regolata e resa trasparente

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 420					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 420	44,0%	68,6%	18,6%	12,9%	5,5%
% donne	43,1%	67,4%	19,4%	13,2%	6,9%
% uomini	44,2%	69,3%	18,4%	12,4%	4,9%
% età ≤ 40	40,2%	64,6%	19,5%	15,9%	9,8%
% età 41-50	39,6%	69,1%	18,8%	12,1%	5,4%
% età > 50	48,7%	69,5%	18,2%	12,3%	3,7%
% accademici	45,3%	65,1%	23,3%	11,6%	5,8%
% privato	42,3%	67,5%	19,0%	13,5%	4,7%
% pubblico	46,5%	70,1%	18,1%	11,8%	6,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 627					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 627	39,6%	66,0%	20,7%	13,2%	5,6%
% donne	33,3%	58,9%	25,1%	16,0%	5,0%
% uomini	42,7%	70,1%	18,3%	11,6%	5,8%
% età ≤ 40	37,5%	66,3%	21,3%	12,5%	6,3%
% età 41-50	34,7%	61,5%	25,4%	13,1%	6,1%
% età > 50	43,1%	68,9%	17,7%	13,5%	5,1%
% accademici	42,5%	76,7%	13,7%	9,6%	2,7%
% privato	44,1%	70,0%	19,8%	10,2%	6,0%
% pubblico	34,4%	61,6%	21,8%	16,7%	5,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 28 – L’attività di lobbying regolata e trasparente può essere positiva perché, su problemi complessi, porta all’attenzione sia di chi decide le politiche pubbliche, sia degli interessi di diversi *stakeholder*, che possono bilanciarsi

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	36,5%	65,4%	20,6%	14,0%	5,0%
% donne	34,5%	63,4%	22,1%	14,5%	4,1%
% uomini	37,3%	66,4%	20,5%	13,1%	5,2%
% età ≤ 40	26,8%	52,4%	26,8%	20,7%	7,3%
% età 41-50	33,3%	68,0%	18,7%	13,3%	6,7%
% età > 50	43,1%	69,1%	19,7%	11,2%	2,7%
% accademici	37,9%	64,4%	19,5%	16,1%	4,6%
% privato	36,7%	64,4%	21,8%	13,8%	5,1%
% pubblico	35,2%	66,9%	18,6%	14,5%	4,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 621					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 621	35,9%	63,4%	25,3%	11,3%	3,9%
% donne	29,3%	56,3%	31,6%	12,1%	3,7%
% uomini	39,0%	67,1%	22,3%	10,6%	3,8%
% età ≤ 40	31,6%	60,8%	29,1%	10,1%	2,5%
% età 41-50	32,7%	59,2%	30,3%	10,4%	5,2%
% età > 50	39,0%	66,8%	21,1%	12,1%	3,3%
% accademici	38,9%	65,3%	26,4%	8,3%	4,2%
% privato	38,0%	67,8%	23,1%	9,1%	3,6%
% pubblico	33,6%	58,6%	27,7%	13,7%	4,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 29 – I fenomeni di lobbying e di corruzione/tangenti possono essere considerati coincidenti e vanno di pari passo

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 422					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 422	13,0%	21,3%	20,4%	58,3%	34,4%
% donne	10,3%	15,2%	20,0%	64,8%	41,4%
% uomini	13,4%	23,1%	20,1%	56,7%	31,7%
% età ≤ 40	8,5%	15,9%	26,8%	57,3%	37,8%
% età 41-50	14,7%	20,0%	16,7%	63,3%	34,7%
% età > 50	12,8%	23,9%	20,7%	55,3%	33,0%
% accademici	8,0%	13,8%	18,4%	67,8%	43,7%
% privato	14,5%	23,3%	22,5%	54,2%	31,3%
% pubblico	9,7%	17,2%	16,6%	66,2%	40,7%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 616					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 616	7,3%	17,2%	18,0%	64,8%	38,3%
% donne	6,5%	18,1%	18,6%	63,3%	36,3%
% uomini	7,7%	16,7%	17,9%	65,4%	39,7%
% età ≤ 40	11,5%	20,5%	19,2%	60,3%	38,5%
% età 41-50	4,8%	13,5%	19,2%	67,3%	35,6%
% età > 50	7,9%	18,8%	17,0%	64,2%	40,0%
% accademici	5,6%	13,9%	19,4%	66,7%	50,0%
% privato	6,5%	16,0%	15,4%	68,5%	42,3%
% pubblico	8,2%	18,5%	20,9%	60,6%	33,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

6. I dilemmi etici

Per raccogliere le percezioni su aspetti puntuali relativi a scelte economiche e dimensione etica è stata formulata una serie di domande riguardanti i dilemmi etici. Essa è stata articolata con un mix di opzioni considerate a priori positive e opzioni considerate a priori negative o comunque discutibili.

Il principale obiettivo è quello di verificare il grado di concentrazione delle risposte per quanto riguarda le opzioni di tipo positivo e le opzioni di tipo negativo ed eventuali differenze significative tra i gruppi di rispondenti. La distribuzione delle risposte è rappresentata nelle tabelle da 30 a 41.

6.1. Dilemmi etici a valenza positiva

Applicare misure di salvaguardia per la conciliazione lavoro/famiglia (82,1 per cento nel 2015 e 84 per cento nel 2018, Tabella 31) e sostenere costi maggiori a favore della prevenzione ambientale e della salvaguardia del territorio, anche quando essa non è obbligatoria per Legge (85,5 per cento nel 2015 e 84,7 per cento nel 2018, Tabella 32), sono le opzioni per le quali oltre i 4/5 dei rispondenti si dichiarano d'accordo e una percentuale insignificante esprime disaccordo.

Cercare nuovi mercati per abbandonare mercati riconosciuti come eticamente compromessi anche se questi ultimi sono ad alto profitto è l'opzione che presenta il più basso livello di accordo (59,7 per cento nel 2015 e 59,6 per cento nel 2018) e il massimo di disaccordo (23,8 per cento nel 2015 e 23,3 per cento nel 2018) tra le opzioni positive, come appare nella Tabella 33.

In una posizione intermedia si colloca l'opzione "scegliere di non ripartire gli utili, diversamente da quanto previsto, per evitare il licenziamento di alcuni dipendenti", come appare nella Tabella 30.

Questi risultati possono essere interpretati nel seguente modo. Le prime due opzioni sono considerate maggiormente compatibili con l'equilibrio

economico dell'azienda e determinano minori contrasti o conflitti di interesse. Per circa 1/5 dei rispondenti, che non è d'accordo sull'opzione di non distribuire utili, tale misura è considerata probabilmente più difficile da attuare in quanto mette a confronto i diritti dei lavoratori con i diritti degli investitori, anche se i primi sono considerati prioritari quando non è messa in discussione la sopravvivenza dell'azienda.

L'opzione di ricercare nuovi mercati è considerata più difficile da attuare, anche se eticamente da perseguire.

È interessante sottolineare che differenze significative, oltre i 10 punti percentuali in entrambe le indagini, nella valutazione di uomini e donne si rilevano solo per l'opzione intermedia (Tabella 30). Sorprendentemente sembra che gli uomini siano più sensibili delle donne al mantenimento dei livelli occupazionali rispetto alla distribuzione degli utili.

Solo nell'indagine del 2018, nella quale la percentuale di accademici è più bassa rispetto al 2015, per l'opzione intermedia (Tabella 30) e per quella che riceve il più basso livello di consenso (Tabella 33), questo gruppo si differenzia significativamente, oltre 10 punti percentuali di accordo, dagli appartenenti al settore pubblico e privato.

Il gruppo degli under 40 esprime una percentuale di accordo sulle 4 opzioni positive in generale più bassa degli altri due gruppi di età, in parte compensata dal fatto che è più alta la percentuale di coloro che si collocano nella fascia di neutralità. Questa situazione può essere spiegata con il fatto che le persone più giovani hanno in generale livelli di responsabilità più bassi e non hanno ancora dovuto confrontarsi con dilemmi di carattere etico di questo genere e portata.

6.2. Dilemmi etici a valenza negativa

Chiudere l'impresa o trasferirla all'estero di fronte a un elevato rischio di essere coinvolti in fenomeni di tangenti e corruzione, determinando disoccupazione nel proprio territorio, rappresenta un'opzione che presenta un'interessante variazione nei due anni. Infatti, se anche prevale il disaccordo, la percentuale nell'indagine 2015 (46 per cento) è notevolmente inferiore a quella del 2018 (57,6 per cento), come appare nella Tabella 34. Parallelamente la percentuale di accordo, che superava 1/3 dei rispondenti nel 2015, scende a meno di 1/4 nel 2018.

Si può ritenere che questa differenza derivi dal fatto che fino al 2015 il tema della delocalizzazione era comunque ancora in auge, mentre negli ultimi 3 anni sia il dibattito pubblico sia alcune scelte aziendali (oltre che politiche) hanno fatto emergere alcuni limiti non solo etici del trasferimento delle aziende.

Anche le risposte riguardanti il dilemma sull'elusione fiscale (Tabella 35) evidenziano una variazione di orientamento nelle due indagini. Quasi un 1/4

nel 2015 ma solo 1/6 nel 2018 si dichiara d'accordo, mentre la percentuale di disaccordo, che nel 2015 era di poco superiore al 60 per cento, nel 2018 raggiunge i 3/4. Si può ritenere che la *moral o civic suasion* relativa al minor grado di "giustificazionismo" dell'elusione fiscale in relazione al carico tributario abbia avuto un effetto non marginale.

Le donne sono decisamente più contrarie degli uomini al comportamento di elusione fiscale.

Si osserva un'omogeneità nell'atteggiamento degli accademici tra le due indagini. Tra gli appartenenti al settore privato diminuisce nelle due indagini la percentuale di chi esprime accordo, mentre aumenta significativamente la percentuale di chi si dichiara in disaccordo. Ancor più accentuata è la variazione nella percezione degli appartenenti al settore pubblico, poiché nelle due indagini si ha una forte riduzione di chi esprime accordo e un forte aumento di chi si dichiara in disaccordo.

Mentre nelle due indagini diminuisce in modo accentuato la percentuale di chi dichiara di essere d'accordo tra gli over 40, raddoppia e raggiunge circa un 1/5 dei rispondenti degli under 40, che considera accettabile l'elusione fiscale.

Mantenere per motivi di competitività il segreto su effetti d'inquinamento noti, sapendo tuttavia che possono esserci rischi (non certezze) per la salute dei lavoratori e/o abitanti, per salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa e il lavoro dei suoi dipendenti (92,9 per cento nel 2015 e 94,5 per cento nel 2018, Tabella 36) e decidere di programmare il fallimento dell'azienda per poi costituire un'altra per non pagare i debiti pregressi (90,8 per cento nel 2015 e 93 per cento nel 2018, Tabella 37), non sembra essere un vero e proprio dilemma in quanto la quasi totalità dei rispondenti si dichiara non solo in disaccordo, ma in forte disaccordo, mentre percentuali insignificanti si dichiarano d'accordo in entrambe le indagini.

Si osserva che per entrambi i dilemmi le donne sono maggiormente critiche rispetto agli uomini e gli appartenenti alla classe 41-50 sono più critici rispetto agli over 50 e agli under 40.

Con riguardo alla segretezza rispetto agli aspetti nocivi, gli appartenenti al settore pubblico sono più critici rispetto agli accademici e al settore privato in entrambe le indagini (Tabella 36). Con riguardo alla programmazione del fallimento d'impresa per non pagare debiti, gli accademici sono più critici rispetto agli appartenenti al settore pubblico e al settore privato (Tabella 37).

Per gli altri 4 dilemmi il disaccordo si attesta sopra i 4/5 dei rispondenti, con un'elevata concentrazione sul forte accordo, aumenta tra l'indagine 2015 e l'indagine 2018 e parallelamente diminuiscono nelle due indagini le già basse percentuali di chi si dichiara in accordo (tabelle da 38 a 41).

Si può ritenere che la presenza dei temi etici nel dibattito economico, come evidenziato nella Tabella 2, abbia contribuito a modificare positivamente gli atteggiamenti con riferimento ai dilemmi concreti.

Anche per questo gruppo di dilemmi, si conferma che le donne sono maggiormente critiche rispetto agli uomini.

Per gli accademici diminuisce tra le due indagini l'atteggiamento critico con riguardo al mantenimento del segreto su effetti nocivi (Tabella 38) e all'accettare modalità di corruzione formalmente corrette per evitare il fallimento (Tabella 39), in quanto diminuiscono le percentuali di disaccordo e aumentano le percentuali di accordo. Al contrario, si accentua di poco l'atteggiamento critico rispetto alla corruzione a livello internazionale (Tabella 40) e al non punire/sanzionare i comportamenti di collaboratori che hanno violato norme etiche (Tabella 41), in quanto aumentano le percentuali di disaccordo e diminuiscono le percentuali di accordo.

Per gli appartenenti al settore privato e pubblico aumenta tra le due indagini l'atteggiamento critico per i quattro dilemmi, in quanto aumentano le percentuali di disaccordo e diminuiscono le percentuali di accordo.

Gli appartenenti alla classe più giovane dimostrano atteggiamenti meno critici, in quanto le percentuali di disaccordo sono più basse rispetto alle classi over 40, mentre è più alta la percentuale di chi si colloca nella fascia di neutralità.

Inoltre, per le fasce di età sopra i 40 anni si rileva un generalizzato aumento dell'atteggiamento critico nelle due indagini.

Per una migliore comprensione degli atteggiamenti rispetto ai dilemmi etici, sarebbe interessante in future indagini mettere a confronto a due a due le opzioni positive da un lato e le opzioni negative dall'altro. Quest'analisi potrebbe essere condotta con diversi metodi: questionario online, interviste su campioni significativi espressivi delle componenti della società (es. top o middle manager del settore pubblico e privato, economisti, ricercatori e docenti di management, studiosi di etica, giornalisti economici, opinion maker, sindacalisti, altri), esperimenti secondo le metodologie della *behavioral economics*. Ciò consentirebbe di far emergere in modo più netto la rilevanza delle diverse opzioni. Comunque già nella presente indagine sono stati approfonditi alcuni dilemmi etici attraverso la realizzazione dei dialoghi presentati nella seconda parte.

Tab. 30 – Scegliere di non ripartire gli utili, diversamente da quanto previsto, per evitare il licenziamento di alcuni dipendenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 394					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 394	48,2%	67,8%	14,0%	18,3%	9,4%
% donne	43,5%	60,9%	18,8%	20,3%	9,4%
% uomini	50,8%	71,4%	11,3%	17,3%	9,3%
% età ≤ 40	34,7%	58,3%	19,4%	22,2%	8,3%
% età 41-50	53,9%	73,0%	11,3%	15,6%	7,8%
% età > 50	48,9%	67,2%	13,9%	18,9%	11,1%
% accademici	53,7%	69,5%	9,8%	20,7%	8,5%
% privato	44,7%	67,1%	15,3%	17,6%	9,4%
% pubblico	54,0%	68,6%	11,7%	19,7%	9,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 585					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 585	41,5%	61,7%	16,4%	21,9%	12,5%
% donne	33,8%	51,8%	22,1%	26,2%	16,4%
% uomini	45,1%	66,0%	14,0%	20,1%	10,6%
% età ≤ 40	37,5%	52,8%	20,8%	26,4%	13,9%
% età 41-50	38,9%	59,6%	17,6%	22,8%	14,5%
% età > 50	44,1%	65,0%	14,7%	20,3%	10,9%
% accademici	52,2%	74,6%	9,0%	16,4%	7,5%
% privato	41,0%	60,0%	19,0%	21,0%	11,8%
% pubblico	42,1%	63,6%	13,6%	22,9%	13,2%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 31 – Applicare misure di salvaguardia per la conciliazione lavoro/famiglia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 391					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 391	61,6%	82,1%	12,8%	5,1%	1,8%
% donne	70,3%	87,7%	6,5%	5,8%	1,4%
% uomini	56,7%	79,2%	16,3%	4,5%	2,0%
% età ≤ 40	60,6%	84,5%	11,3%	4,2%	2,8%
% età 41-50	67,9%	84,3%	10,7%	5,0%	1,4%
% età > 50	57,0%	79,3%	15,1%	5,6%	1,7%
% accademici	67,9%	81,5%	14,8%	3,7%	1,2%
% privato	59,1%	81,7%	12,3%	6,0%	1,2%
% pubblico	66,4%	82,5%	13,9%	3,6%	2,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 583					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 583	60,0%	84,0%	12,5%	3,4%	1,0%
% donne	64,1%	83,6%	13,3%	3,1%	0,5%
% uomini	57,6%	84,1%	12,2%	3,7%	1,3%
% età ≤ 40	60,3%	80,8%	13,7%	5,5%	2,7%
% età 41-50	62,7%	86,0%	10,9%	3,1%	1,0%
% età > 50	58,4%	83,6%	13,2%	3,2%	0,6%
% accademici	70,6%	85,3%	10,3%	4,4%	2,9%
% privato	57,2%	83,9%	13,2%	3,0%	1,0%
% pubblico	63,1%	84,2%	11,8%	3,9%	1,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 32 – Sostenere costi maggiori a favore della prevenzione ambientale e della salvaguardia del territorio, anche quando essa non è obbligatoria per legge

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 393					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 393	61,8%	85,5%	10,7%	3,8%	2,3%
% donne	66,4%	88,3%	8,0%	3,6%	2,9%
% uomini	59,3%	83,9%	12,1%	4,0%	2,0%
% età ≤ 40	52,8%	76,4%	19,4%	4,2%	4,2%
% età 41-50	65,0%	85,7%	8,6%	5,7%	2,1%
% età > 50	62,8%	88,9%	8,9%	2,2%	1,7%
% accademici	63,4%	87,8%	8,5%	3,7%	2,4%
% privato	60,2%	82,7%	13,0%	4,3%	2,0%
% pubblico	65,0%	90,5%	6,6%	2,9%	2,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 583					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 583	62,1%	84,7%	11,0%	4,3%	1,7%
% donne	63,4%	83,0%	13,4%	3,6%	1,0%
% uomini	61,1%	85,4%	9,8%	4,8%	2,1%
% età ≤ 40	61,6%	82,2%	12,3%	5,5%	1,4%
% età 41-50	59,6%	83,9%	11,9%	4,1%	1,6%
% età > 50	63,7%	85,8%	10,1%	4,1%	1,9%
% accademici	73,5%	92,6%	4,4%	2,9%	0,0%
% privato	59,9%	81,8%	14,2%	4,0%	1,7%
% pubblico	64,4%	87,9%	7,5%	4,6%	1,8%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 33 – Cercare nuovi mercati per abbandonare mercati riconosciuti come eticamente compromessi anche se questi ultimi sono ad alto profitto

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 387					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 387	40,3%	59,7%	16,5%	23,8%	13,7%
% donne	40,9%	59,1%	19,7%	21,2%	13,1%
% uomini	40,1%	59,5%	14,5%	26,0%	14,5%
% età ≤ 40	30,6%	47,2%	20,8%	31,9%	19,4%
% età 41-50	43,1%	59,1%	15,3%	25,5%	13,1%
% età > 50	41,8%	65,0%	15,8%	19,2%	11,9%
% accademici	46,3%	62,5%	15,0%	22,5%	10,0%
% privato	40,2%	60,2%	15,1%	24,7%	14,7%
% pubblico	39,6%	58,2%	19,4%	22,4%	11,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 579					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 579	38,7%	59,6%	17,1%	23,3%	14,0%
% donne	40,6%	58,9%	15,6%	25,5%	14,1%
% uomini	37,7%	59,9%	18,0%	22,0%	14,1%
% età ≤ 40	33,3%	51,4%	19,4%	29,2%	16,7%
% età 41-50	37,0%	57,3%	16,7%	26,0%	16,1%
% età > 50	41,0%	62,9%	16,8%	20,3%	12,1%
% accademici	42,4%	56,1%	21,2%	22,7%	9,1%
% privato	34,9%	59,1%	16,9%	23,9%	14,6%
% pubblico	42,8%	60,1%	17,3%	22,7%	13,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 34 – Chiudere l’impresa o trasferirla all’estero di fronte a un elevato rischio di essere coinvolti in fenomeni di tangenti e corruzione, determinando disoccupazione nel proprio territorio

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 389					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 389	17,5%	34,7%	19,3%	46,0%	32,6%
% donne	12,5%	30,9%	19,9%	49,3%	37,5%
% uomini	20,4%	36,3%	19,2%	44,5%	30,2%
% età ≤ 40	12,5%	36,1%	23,6%	40,3%	26,4%
% età 41-50	17,4%	33,3%	21,7%	44,9%	29,0%
% età > 50	19,1%	34,8%	15,7%	49,4%	38,2%
% accademici	18,5%	29,6%	24,7%	45,7%	34,6%
% privato	18,2%	33,6%	17,8%	48,6%	34,0%
% pubblico	15,7%	35,8%	22,4%	41,8%	30,6%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 580					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 580	12,4%	23,3%	19,1%	57,6%	41,7%
% donne	8,3%	17,6%	18,1%	64,2%	48,7%
% uomini	14,6%	26,6%	20,2%	53,2%	38,0%
% età ≤ 40	7,0%	22,5%	15,5%	62,0%	42,3%
% età 41-50	10,4%	16,6%	20,7%	62,7%	46,1%
% età > 50	14,9%	27,5%	19,0%	53,5%	38,9%
% accademici	18,5%	32,3%	18,5%	49,2%	30,8%
% privato	11,3%	24,6%	19,9%	55,5%	39,9%
% pubblico	13,6%	21,9%	18,3%	59,9%	43,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 35 – Accettare consapevolmente forme di elusione fiscale legalmente consentite di fronte ad un prelievo tributario che metterebbe l’impresa fuori mercato rispetto alla concorrenza

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 392					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 392	11,5%	23,0%	14,5%	62,5%	47,4%
% donne	6,6%	13,9%	16,1%	70,1%	54,7%
% uomini	14,2%	27,9%	13,8%	58,3%	44,1%
% età ≤ 40	2,8%	9,7%	18,1%	72,2%	52,8%
% età 41-50	11,5%	24,5%	18,7%	56,8%	45,3%
% età > 50	14,4%	26,7%	10,0%	63,3%	47,2%
% accademici	13,4%	19,5%	18,3%	62,2%	45,1%
% privato	11,0%	22,0%	15,7%	62,2%	46,9%
% pubblico	11,8%	24,3%	12,5%	63,2%	48,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 587					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 587	8,7%	16,9%	8,9%	74,3%	59,8%
% donne	4,1%	10,2%	6,1%	83,7%	73,0%
% uomini	10,8%	20,0%	10,5%	69,5%	52,9%
% età ≤ 40	6,8%	19,2%	17,8%	63,0%	50,7%
% età 41-50	5,2%	10,3%	8,8%	80,9%	66,5%
% età > 50	11,3%	20,3%	6,9%	72,8%	57,8%
% accademici	11,6%	21,7%	15,9%	62,3%	46,4%
% privato	11,5%	20,3%	9,8%	69,8%	56,4%
% pubblico	5,7%	13,1%	7,8%	79,1%	63,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 36 – Mantenere per motivi di competitività il segreto su effetti d’inquinamento noti, sapendo tuttavia che possono esserci rischi (non certezze) per la salute dei lavoratori e/o abitanti, per salvaguardare la sopravvivenza dell’impresa e il lavoro dei suoi dipendenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 392					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 392	2,0%	3,8%	3,3%	92,9%	87,5%
% donne	2,2%	2,9%	3,6%	93,4%	90,5%
% uomini	1,6%	4,0%	3,2%	92,7%	86,2%
% età ≤ 40	1,4%	4,2%	5,6%	90,3%	87,5%
% età 41-50	2,2%	2,9%	2,2%	95,0%	88,5%
% età > 50	1,7%	3,9%	3,3%	92,8%	87,2%
% accademici	2,4%	4,9%	3,7%	91,5%	86,6%
% privato	1,6%	2,8%	4,3%	92,9%	86,6%
% pubblico	2,2%	5,1%	1,5%	93,4%	89,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 581					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 581	1,4%	3,4%	2,1%	94,5%	90,7%
% donne	0,5%	1,5%	1,0%	97,4%	93,8%
% uomini	1,9%	4,5%	2,7%	92,8%	88,8%
% età ≤ 40	1,4%	8,3%	8,3%	83,3%	80,6%
% età 41-50	0,5%	1,0%	2,1%	96,9%	92,2%
% età > 50	1,9%	3,8%	0,6%	95,6%	92,1%
% accademici	3,0%	7,5%	3,0%	89,6%	86,6%
% privato	1,0%	3,6%	2,3%	94,0%	89,1%
% pubblico	1,8%	3,2%	1,8%	95,0%	92,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 37 – Per non pagare i debiti pregressi (es. debiti verso i fornitori, debiti verso il fisco) decidere di programmare il fallimento dell’azienda per poi costituirne un’altra

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 393					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 393	1,8%	4,6%	4,6%	90,8%	85,2%
% donne	2,2%	4,3%	7,2%	88,4%	84,8%
% uomini	1,2%	4,5%	3,2%	92,3%	85,4%
% età ≤ 40	2,8%	6,9%	11,1%	81,9%	75,0%
% età 41-50	2,1%	2,8%	3,5%	93,6%	90,1%
% età > 50	0,6%	4,5%	2,8%	92,7%	86,0%
% accademici	0,0%	1,2%	3,7%	95,1%	86,6%
% privato	2,0%	5,5%	5,5%	88,9%	84,2%
% pubblico	0,7%	2,2%	2,9%	94,9%	87,7%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 582					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 582	1,7%	3,6%	3,4%	93,0%	87,5%
% donne	0,5%	2,1%	4,1%	93,8%	87,1%
% uomini	2,4%	4,5%	3,2%	92,3%	87,5%
% età < 72	4,2%	5,6%	11,1%	83,3%	72,2%
% età 41-82	0,5%	2,1%	1,6%	96,4%	89,6%
% età > 83	1,9%	4,1%	2,8%	93,1%	89,6%
% accademici	3,1%	4,6%	0,0%	95,4%	81,5%
% privato	1,6%	4,3%	4,6%	91,1%	87,2%
% pubblico	1,8%	2,9%	2,2%	95,0%	87,8%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 38 – Mantenere per motivi di competitività il segreto su effetti d’inquinamento noti, che tuttavia non hanno riflessi diretti sulla salute di lavoratori e abitanti, per salvaguardare la sopravvivenza dell’impresa ed il lavoro dei suoi dipendenti

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 393					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 393	3,3%	7,4%	7,9%	84,7%	74,8%
% donne	4,3%	6,5%	8,0%	85,5%	80,4%
% uomini	2,4%	7,3%	8,1%	84,6%	72,5%
% età ≤ 40	2,8%	4,2%	9,7%	86,1%	76,4%
% età 41-50	4,3%	6,4%	7,1%	86,4%	75,7%
% età > 50	2,2%	8,9%	7,8%	83,3%	73,9%
% accademici	3,7%	6,1%	8,5%	85,4%	75,6%
% privato	2,8%	6,7%	8,7%	84,6%	74,4%
% pubblico	3,6%	8,0%	6,6%	85,4%	76,6%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 582					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 582	2,4%	5,3%	5,7%	89,0%	81,3%
% donne	1,5%	5,6%	5,1%	89,2%	84,1%
% uomini	2,9%	5,3%	6,1%	88,6%	80,1%
% età ≤ 40	5,5%	9,6%	13,7%	76,7%	71,2%
% età 41-50	2,1%	3,1%	5,7%	91,2%	84,0%
% età > 50	1,9%	5,7%	3,8%	90,5%	81,9%
% accademici	2,9%	11,8%	10,3%	77,9%	70,6%
% privato	3,0%	5,6%	4,6%	89,8%	81,8%
% pubblico	1,8%	5,0%	6,8%	88,2%	80,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 39 – Trovare modalità formalmente corrette per far arrivare tangenti o attuare altre forme di corruzione per evitare il rischio di fallimento delle imprese/organizzazioni o di licenziare un numero significativo di dipendenti (es. oltre il 50%)

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 394					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 394	3,0%	7,6%	8,4%	84,0%	72,1%
% donne	2,9%	5,1%	9,4%	85,5%	76,8%
% uomini	2,8%	8,5%	7,3%	84,3%	70,6%
% età ≤ 40	6,9%	12,5%	12,5%	75,0%	65,3%
% età 41-50	2,8%	4,3%	8,5%	87,2%	74,5%
% età > 50	1,1%	7,8%	6,7%	85,6%	73,3%
% accademici	0,0%	4,9%	7,3%	87,8%	69,5%
% privato	4,3%	8,3%	8,3%	83,5%	72,4%
% pubblico	0,0%	5,8%	8,7%	85,5%	71,7%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 583					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 583	2,1%	5,1%	8,7%	86,1%	76,2%
% donne	2,1%	4,1%	6,7%	89,2%	79,0%
% uomini	2,1%	5,6%	9,8%	84,6%	74,8%
% età ≤ 40	4,3%	11,4%	15,7%	72,9%	64,3%
% età 41-50	1,0%	1,6%	6,2%	92,2%	79,8%
% età > 50	2,2%	5,9%	8,8%	85,3%	76,6%
% accademici	3,1%	9,2%	12,3%	78,5%	66,2%
% privato	3,0%	5,2%	9,5%	85,2%	75,1%
% pubblico	1,1%	5,0%	7,9%	87,1%	77,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 40 – Trovare modalità formalmente corrette per far arrivare tangenti o attuare altre forme di corruzione a livello internazionale quando si ritiene che questa sia la prassi generale

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 392					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 392	3,1%	7,7%	9,4%	82,9%	70,7%
% donne	2,9%	6,5%	9,4%	84,1%	77,5%
% uomini	2,8%	8,1%	9,3%	82,5%	67,1%
% età ≤ 40	2,8%	6,9%	12,5%	80,6%	72,2%
% età 41-50	3,6%	6,5%	11,5%	82,0%	66,9%
% età > 50	2,2%	8,3%	6,7%	85,0%	73,3%
% accademici	6,2%	11,1%	12,3%	76,5%	64,2%
% privato	2,0%	6,3%	9,4%	84,3%	73,2%
% pubblico	4,4%	9,6%	9,6%	80,9%	66,2%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 584					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 584	3,6%	5,7%	6,3%	88,0%	81,0%
% donne	2,6%	3,6%	3,6%	92,8%	88,2%
% uomini	4,2%	6,3%	7,9%	85,7%	77,5%
% età ≤ 40	8,3%	9,7%	9,7%	80,6%	72,2%
% età 41-50	1,6%	1,6%	4,1%	94,3%	86,5%
% età > 50	3,8%	7,2%	6,9%	85,9%	79,6%
% accademici	4,5%	6,0%	16,4%	77,6%	70,1%
% privato	3,9%	6,9%	7,9%	85,2%	78,6%
% pubblico	3,2%	4,3%	4,6%	91,1%	83,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 41 – Non punire/sanzionare i comportamenti di collaboratori che hanno violato norme etiche non per interessi propri ma per portare maggiori profitti all'azienda

Indagine 2015, totale risposte valide: 394					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 394	4,1%	9,1%	9,6%	81,2%	68,8%
% donne	2,9%	5,8%	7,3%	86,9%	75,2%
% uomini	4,4%	10,4%	10,8%	78,7%	65,5%
% età ≤ 40	2,8%	9,9%	12,7%	77,5%	56,3%
% età 41-50	4,3%	7,1%	9,9%	83,0%	72,3%
% età > 50	3,9%	9,9%	8,3%	81,8%	71,3%
% accademici	2,4%	7,3%	11,0%	81,7%	65,9%
% privato	4,7%	10,3%	9,5%	80,2%	69,6%
% pubblico	2,2%	6,5%	10,1%	83,5%	67,6%

Indagine 2018, totale risposte valide: 582					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 582	2,9%	4,8%	7,4%	87,8%	74,7%
% donne	1,0%	3,6%	4,1%	92,2%	78,2%
% uomini	4,0%	5,6%	9,3%	85,2%	72,2%
% età ≤ 40	2,8%	6,9%	12,5%	80,6%	66,7%
% età 41-50	1,0%	2,6%	6,3%	91,1%	76,0%
% età > 50	4,1%	5,7%	6,9%	87,4%	75,8%
% accademici	1,5%	4,5%	10,6%	84,8%	69,7%
% privato	4,3%	4,6%	9,2%	86,2%	74,4%
% pubblico	1,4%	5,1%	5,4%	89,5%	75,1%

Fonte: Indagine ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management".

7. Valore evocativo dell'etica

Nel tentativo di passare da una concezione astratta e teorica di etica a concetti più circostanziati, nel questionario si è chiesto di dare un valore alla correlazione tra etica e i concetti di correttezza, moralità, giustizia, imparzialità, meritocrazia, integrità, legalità. In considerazione del fatto che spesso le persone tendono a dare valutazioni diverse alle proprie concezioni e a quelle dell'ambiente organizzativo e professionale in cui vivono, si è ritenuto interessante indagare la correlazione con riferimento ai due distinti ambiti: quello dei valori individuali dei rispondenti e quello dei valori che il rispondente ritiene prevalenti nella propria organizzazione e nel proprio ambiente di riferimento.

7.1. Valori individuali

Innanzitutto è opportuno rilevare che nelle due indagini rimane invariato l'ordine delle preferenze. Correttezza e integrità (tabelle 42 e 43) sono i due concetti per i quali la quasi totalità dei rispondenti esprime accordo. L'ordine di preferenza è invertito in entrambe le indagini se si considera il forte accordo.

Legalità, giustizia e moralità (tabelle 44, 45 e 46) si collocano in una fascia intermedia sia per quanto riguarda l'accordo sia per quanto riguarda il forte accordo. Per il concetto di giustizia vi è una più elevata differenza tra accordo e forte accordo in entrambi gli anni (Tabella 46).

Meritocrazia e imparzialità (tabelle 47 e 48) presentano il livello più basso di accordo, che, tuttavia, si aggira attorno ai 3/4.

Per tutte le opzioni i valori dell'indagine 2018 sono superiori a quelli dell'indagine 2015.

L'ordine di preferenza può essere attribuito al fatto che correttezza e integrità hanno un più elevato livello di verificabilità, poiché fanno riferimento al rispetto delle regole (correttezza) e alla coerenza (integrità).

Meritocrazia e imparzialità presentano un più basso livello di accordo poiché probabilmente sono ritenuti più discutibili e non sempre condivisi i metodi e gli strumenti per verificarne il rispetto.

Le differenze tra uomini e donne non sono significative.

Per tutte le opzioni gli accademici presentano un livello di accordo inferiore agli appartenenti al settore privato e pubblico in entrambe le indagini, anche se in misura non significativa. Solo per il valore della meritocrazia (Tabella 47) nell'indagine 2018 il livello di accordo degli accademici è di quasi 20 punti percentuali inferiore a quello degli appartenenti al settore privato e pubblico. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che essi percepiscono più di altri l'opinabilità dei metodi per valutare questo valore.

Per tutti i concetti il gruppo under 40 presenta un livello di accordo significativamente inferiore rispetto alle altre fasce di età nell'indagine 2018 e per la giustizia (Tabella 46) e imparzialità (Tabella 48) nell'indagine 2015.

7.2. Valori nella società e nell'ambiente professionale

Quando per gli stessi concetti si chiede la valutazione della correlazione con l'etica, riferita però alla società e al proprio ambiente professionale, il livello di accordo diminuisce significativamente: è di poco superiore al 60 per cento per correttezza (Tabella 49) e legalità (Tabella 50), di poco superiore alla metà per moralità (Tabella 51), integrità (Tabella 52) e giustizia (Tabella 53) e addirittura inferiore al 50 per cento per imparzialità (Tabella 54) e meritocrazia (Tabella 55). Per quest'ultimo concetto la maggioranza si dichiara in disaccordo, come appare dalla Tabella 55.

Per la meritocrazia (Tabella 55) la percentuale di chi è in disaccordo supera la percentuale di chi è d'accordo (41,9 per cento contro il 39,8 per cento) nel 2015.

Anche in questo caso le percentuali di accordo nell'indagine 2018 sono sempre superiori a quelle del 2015. Questa dinamica può essere interpretata come una maggiore convergenza tra percezione dei propri valori e percezione dei valori presenti nella società e nel proprio ambiente professionale. Si può sperare che tra le due indagini sia stato percepito un miglioramento dei valori presenti nella società e nell'ambiente professionale.

Un'interpretazione avvalorata dal fatto che la sovrapposizione con il concetto di legalità è quella che presenta la più bassa divaricazione tra la sfera individuale e quella della società e dell'ambiente di riferimento, soprattutto nell'indagine 2018 (confronto tra Tabella 44 e Tabella 50), mentre la sovrapposizione con l'integrità è quella che presenta il massimo di divaricazione tra i due ambiti (confronto tra Tabella 43 e Tabella 52). Infatti, la legalità può essere verificata con riferimento alle norme giuridiche o alle regole organizzative, mentre l'integrità fa riferimento alla coerenza dei comportamenti individuali più che a norme e regole codificate.

Non si rilevano significative differenze tra uomini e donne.

Gli accademici esprimono in generale un più elevato livello di accordo rispetto agli appartenenti al settore privato e pubblico con riferimento a tutti i concetti.

Nell'indagine 2015 gli appartenenti al settore pubblico esprimono un livello di accordo superiore agli appartenenti al settore privato, ad eccezione della correttezza (Tabella 49). Nel 2018 gli appartenenti al settore privato esprimono un livello di accordo superiore agli appartenenti al settore pubblico, ad eccezione della legalità (Tabella 50).

Queste differenze sono da attribuire all'ampliamento del campione di appartenenti al settore pubblico, che nel 2015 rappresentavano il 14,4 per cento contro il 64,1 degli appartenenti al settore privato, mentre nel 2018 le percentuali sono rispettivamente pari al 39,2 e al 43,2.

I più giovani sembrano maggiormente fiduciosi rispetto ai valori presenti nella società, in quanto il grado di accordo è sempre più alto, mentre con l'aumento dell'anzianità sembra diffondersi un maggiore grado di sfiducia: soprattutto per gli over 50 il grado di accordo è in generale inferiore in entrambe le indagini.

Tab. 42 – Correttezza

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 396	81,6%	95,2%	2,3%	2,5%	1,3%
% donne	80,6%	93,5%	2,2%	4,3%	1,4%
% uomini	82,3%	96,0%	2,4%	1,6%	1,2%
% età ≤ 40	79,7%	94,6%	2,7%	2,7%	1,4%
% età 41-50	83,7%	94,3%	2,8%	2,8%	1,4%
% età > 50	80,6%	96,1%	1,7%	2,2%	1,1%
% accademici	76,5%	91,8%	1,2%	7,1%	5,9%
% privato	82,6%	95,3%	2,8%	2,0%	0,4%
% pubblico	79,3%	95,0%	1,4%	3,6%	2,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 564					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 564	80,1%	94,0%	4,4%	1,6%	0,7%
% donne	79,8%	92,7%	6,2%	1,0%	0,5%
% uomini	80,3%	94,4%	3,6%	1,9%	0,8%
% età ≤ 40	72,2%	87,5%	11,1%	1,4%	1,4%
% età 41-50	79,1%	92,5%	5,9%	1,6%	1,1%
% età > 50	82,6%	96,4%	2,0%	1,6%	0,3%
% accademici	72,1%	91,2%	4,4%	4,4%	1,5%
% privato	83,4%	94,2%	4,4%	1,4%	1,0%
% pubblico	76,6%	93,7%	4,5%	1,9%	0,4%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 43 – Integrità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 396	85,4%	93,4%	3,5%	3,0%	0,8%
% donne	89,9%	95,7%	1,4%	2,9%	1,4%
% uomini	82,7%	92,0%	4,8%	3,2%	0,4%
% età ≤ 40	82,4%	94,6%	1,4%	4,1%	2,7%
% età 41-50	86,5%	92,9%	2,8%	4,3%	0,7%
% età > 50	85,6%	93,3%	5,0%	1,7%	0,0%
% accademici	82,4%	90,6%	3,5%	5,9%	2,4%
% privato	85,4%	93,7%	4,3%	2,0%	0,0%
% pubblico	85,0%	92,9%	2,1%	5,0%	2,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 566					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 566	87,1%	95,8%	3,5%	0,7%	0,5%
% donne	92,3%	95,9%	3,6%	0,5%	0,5%
% uomini	84,2%	95,6%	3,6%	0,8%	0,6%
% età ≤ 40	76,4%	88,9%	9,7%	1,4%	1,4%
% età 41-50	89,9%	97,4%	2,1%	0,5%	0,5%
% età > 50	87,9%	96,4%	3,0%	0,7%	0,3%
% accademici	83,8%	91,2%	5,9%	2,9%	1,5%
% privato	86,4%	95,6%	3,7%	0,7%	0,3%
% pubblico	87,8%	95,9%	3,3%	0,7%	0,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 44 – Legalità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 396	71,2%	85,9%	9,1%	5,1%	3,3%
% donne	71,0%	87,0%	9,4%	3,6%	2,9%
% uomini	70,8%	84,8%	9,2%	6,0%	3,6%
% età ≤ 40	66,2%	85,1%	8,1%	6,8%	6,8%
% età 41-50	72,1%	86,4%	8,6%	5,0%	2,9%
% età > 50	72,4%	85,6%	9,9%	4,4%	2,2%
% accademici	63,1%	76,2%	14,3%	9,5%	7,1%
% privato	72,3%	88,5%	8,7%	2,8%	1,6%
% pubblico	69,3%	81,4%	10,0%	8,6%	5,7%

a) Indagine 2018, totale risposte valide: 563					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 563	79,4%	89,0%	6,9%	4,1%	1,6%
% donne	85,9%	94,3%	4,2%	1,6%	1,0%
% uomini	76,1%	86,4%	8,3%	5,3%	1,7%
% età ≤ 40	59,7%	76,4%	16,7%	6,9%	2,8%
% età 41-50	80,6%	90,3%	4,8%	4,8%	1,6%
% età > 50	83,3%	91,1%	5,9%	3,0%	1,3%
% accademici	64,7%	77,9%	10,3%	11,8%	5,9%
% privato	81,0%	89,5%	6,8%	3,7%	1,7%
% pubblico	77,6%	88,4%	7,1%	4,5%	1,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 45 – Moralità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 396	70,7%	84,8%	8,1%	7,1%	3,8%
% donne	69,1%	79,1%	9,4%	11,5%	5,8%
% uomini	71,9%	88,0%	7,2%	4,8%	2,8%
% età ≤ 40	67,6%	82,4%	10,8%	6,8%	4,1%
% età 41-50	71,6%	84,4%	7,8%	7,8%	5,0%
% età > 50	71,1%	86,1%	7,2%	6,7%	2,8%
% accademici	77,6%	87,1%	7,1%	5,9%	3,5%
% privato	68,4%	84,6%	7,9%	7,5%	3,6%
% pubblico	75,0%	85,7%	7,9%	6,4%	4,3%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 564					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 564	72,9%	87,1%	7,6%	5,3%	2,1%
% donne	71,6%	85,6%	7,7%	6,7%	2,6%
% uomini	72,7%	87,5%	7,8%	4,7%	1,9%
% età ≤ 40	61,1%	73,6%	9,7%	16,7%	6,9%
% età 41-50	71,1%	85,6%	8,6%	5,9%	2,1%
% età > 50	76,7%	91,1%	6,6%	2,3%	1,0%
% accademici	70,6%	83,8%	7,4%	8,8%	4,4%
% privato	73,8%	87,8%	6,8%	5,4%	2,0%
% pubblico	71,9%	86,3%	8,5%	5,2%	2,2%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 46 – Giustizia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 395					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 395	66,6%	84,3%	9,1%	6,6%	2,8%
% donne	66,7%	84,1%	9,4%	6,5%	3,6%
% uomini	66,3%	83,9%	9,2%	6,8%	2,4%
% età ≤ 40	52,7%	71,6%	17,6%	10,8%	5,4%
% età 41-50	71,4%	87,1%	8,6%	4,3%	1,4%
% età > 50	68,3%	87,2%	6,1%	6,7%	2,8%
% accademici	67,1%	83,5%	8,2%	8,2%	4,7%
% privato	65,1%	83,7%	9,5%	6,7%	2,8%
% pubblico	68,6%	85,0%	8,6%	6,4%	2,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 563					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 563	70,0%	87,6%	8,5%	3,9%	2,0%
% donne	72,5%	90,7%	6,7%	2,6%	1,6%
% uomini	68,8%	85,8%	9,5%	4,7%	2,2%
% età ≤ 40	52,8%	75,0%	19,4%	5,6%	2,8%
% età 41-50	67,6%	87,2%	8,5%	4,3%	2,1%
% età > 50	75,6%	90,8%	5,9%	3,3%	1,7%
% accademici	70,6%	85,3%	7,4%	7,4%	5,9%
% privato	70,1%	87,1%	9,2%	3,7%	1,4%
% pubblico	69,9%	88,1%	7,8%	4,1%	2,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 47 – Meritocrazia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 396	53,8%	75,8%	12,4%	11,9%	5,8%
% donne	63,3%	77,7%	7,9%	14,4%	7,2%
% uomini	48,6%	74,7%	14,5%	10,8%	5,2%
% età ≤ 40	58,1%	77,0%	9,5%	13,5%	9,5%
% età 41-50	51,8%	74,5%	14,9%	10,6%	2,8%
% età > 50	53,3%	76,1%	11,7%	12,2%	6,7%
% accademici	44,7%	71,8%	15,3%	12,9%	5,9%
% privato	56,5%	77,9%	11,9%	10,3%	5,1%
% pubblico	47,9%	71,4%	13,6%	15,0%	7,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 562					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 562	57,1%	76,3%	13,0%	10,7%	6,4%
% donne	61,1%	77,2%	13,0%	9,8%	5,2%
% uomini	55,3%	75,7%	13,1%	11,2%	7,0%
% età ≤ 40	50,7%	67,6%	23,9%	8,5%	4,2%
% età 41-50	56,1%	79,1%	11,8%	9,1%	6,4%
% età > 50	59,2%	76,6%	11,2%	12,2%	6,9%
% accademici	39,7%	57,4%	17,6%	25,0%	17,6%
% privato	58,2%	75,9%	13,9%	10,2%	6,1%
% pubblico	56,0%	76,9%	11,9%	11,2%	6,7%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 48 – Imparzialità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 396					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE 396	54,3%	73,7%	12,6%	13,6%	5,1%
% donne	51,8%	70,5%	10,8%	18,7%	4,3%
% uomini	55,0%	74,7%	14,1%	11,2%	5,6%
% età ≤ 40	48,6%	64,9%	13,5%	21,6%	8,1%
% età 41-50	54,6%	71,6%	15,6%	12,8%	4,3%
% età > 50	56,1%	78,9%	10,0%	11,1%	4,4%
% accademici	52,9%	69,4%	10,6%	20,0%	9,4%
% privato	53,0%	73,5%	13,4%	13,0%	4,0%
% pubblico	56,4%	73,6%	11,4%	15,0%	7,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 564					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 564	62,4%	80,7%	12,4%	6,9%	3,7%
% donne	61,5%	80,7%	12,0%	7,3%	4,2%
% uomini	62,6%	80,9%	12,2%	6,9%	3,6%
% età ≤ 40	45,8%	70,8%	18,1%	11,1%	5,6%
% età 41-50	61,5%	80,2%	13,4%	6,4%	3,7%
% età > 50	66,9%	83,3%	10,5%	6,2%	3,3%
% accademici	50,0%	75,0%	14,7%	10,3%	7,4%
% privato	57,1%	75,5%	15,0%	9,5%	4,4%
% pubblico	68,1%	86,3%	9,6%	4,1%	3,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 49 – Correttezza

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 389					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 389	40,1%	61,7%	16,2%	22,1%	10,5%
% donne	37,5%	55,1%	18,4%	26,5%	11,8%
% uomini	41,2%	64,5%	15,5%	20,0%	9,8%
% età ≤ 40	46,5%	67,6%	12,7%	19,7%	11,3%
% età 41-50	41,9%	59,6%	18,4%	22,1%	11,0%
% età > 50	35,9%	60,8%	16,0%	23,2%	9,9%
% accademici	45,8%	67,5%	13,3%	19,3%	10,8%
% privato	40,3%	62,5%	16,5%	21,0%	10,5%
% pubblico	39,1%	60,1%	15,9%	23,9%	10,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 556					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 556	45,1%	62,9%	18,9%	18,2%	6,5%
% donne	42,9%	59,8%	21,2%	19,0%	5,8%
% uomini	44,9%	63,8%	18,0%	18,3%	7,0%
% età ≤ 40	42,9%	72,9%	15,7%	11,4%	2,9%
% età 41-50	50,0%	65,1%	16,1%	18,8%	7,0%
% età >50	42,7%	59,3%	21,3%	19,3%	7,0%
% accademici	42,2%	64,1%	21,9%	14,1%	4,7%
% privato	49,1%	66,4%	19,4%	14,2%	4,8%
% pubblico	40,8%	59,2%	18,4%	22,5%	8,2%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 50 – Legalità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 386					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 386	46,9%	60,6%	16,1%	23,3%	10,4%
% donne	50,7%	62,5%	16,2%	21,3%	8,8%
% uomini	43,8%	59,1%	16,5%	24,4%	11,6%
% età ≤ 40	47,9%	64,8%	16,9%	18,3%	8,5%
% età 41-50	46,3%	62,5%	15,4%	22,1%	8,1%
% età > 50	46,6%	57,3%	16,3%	26,4%	12,9%
% accademici	60,5%	72,8%	16,0%	11,1%	4,9%
% privato	43,0%	56,6%	16,1%	27,3%	12,9%
% pubblico	53,7%	67,9%	16,4%	15,7%	6,0%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 555					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 555	56,6%	72,3%	15,0%	12,8%	5,0%
% donne	57,7%	73,5%	13,8%	12,7%	4,2%
% uomini	56,1%	71,5%	15,2%	13,2%	5,6%
% età ≤ 40	54,3%	71,4%	21,4%	7,1%	2,9%
% età 41-50	63,2%	79,5%	11,4%	9,2%	3,8%
% età > 50	53,0%	68,0%	15,7%	16,3%	6,3%
% accademici	60,9%	87,5%	10,9%	1,6%	1,6%
% privato	57,6%	71,4%	14,8%	13,8%	5,5%
% pubblico	55,5%	73,2%	15,1%	11,7%	4,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 51 – Moralità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 389					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 389	33,9%	52,4%	21,9%	25,7%	11,8%
% donne	32,4%	49,3%	23,5%	27,2%	11,8%
% uomini	34,7%	53,5%	21,2%	25,3%	11,8%
% età ≤ 40	38,0%	56,3%	18,3%	25,4%	15,5%
% età 41-50	33,8%	52,2%	24,3%	23,5%	7,4%
% età > 50	32,0%	50,8%	21,5%	27,6%	13,8%
% accademici	45,8%	63,9%	20,5%	15,7%	8,4%
% privato	32,9%	51,8%	21,7%	26,5%	12,9%
% pubblico	35,8%	54,0%	21,9%	24,1%	10,2%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 554					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 554	42,2%	62,1%	20,0%	17,9%	8,1%
% donne	43,1%	64,9%	18,1%	17,0%	6,9%
% uomini	41,1%	60,3%	21,1%	18,6%	9,0%
% età ≤ 40	44,3%	65,7%	18,6%	15,7%	5,7%
% età 41-50	47,0%	66,5%	16,2%	17,3%	8,6%
% età > 50	38,8%	58,5%	22,7%	18,7%	8,4%
% accademici	37,5%	64,1%	23,4%	12,5%	4,7%
% privato	47,6%	64,2%	20,5%	15,3%	6,6%
% pubblico	36,5%	59,8%	19,5%	20,7%	9,8%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 52 – Integrità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 387					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 387	34,9%	50,9%	18,3%	30,7%	13,4%
% donne	35,6%	52,6%	14,1%	33,3%	13,3%
% uomini	34,0%	49,2%	20,9%	29,9%	13,5%
% età ≤ 40	40,0%	61,4%	11,4%	27,1%	14,3%
% età 41-50	34,6%	51,5%	17,6%	30,9%	10,3%
% età > 50	32,8%	46,1%	21,7%	32,2%	15,6%
% accademici	42,7%	63,4%	17,1%	19,5%	11,0%
% privato	34,3%	50,0%	19,0%	31,0%	13,3%
% pubblico	35,3%	52,2%	17,6%	30,1%	14,0%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 556					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 556	44,1%	59,7%	17,6%	22,7%	9,2%
% donne	41,8%	58,7%	19,6%	21,7%	8,5%
% uomini	45,2%	60,4%	16,3%	23,3%	9,6%
% età ≤ 40	45,7%	68,6%	18,6%	12,9%	5,7%
% età 41-50	51,9%	68,1%	11,9%	20,0%	10,8%
% età > 50	38,9%	52,5%	20,9%	26,6%	9,0%
% accademici	47,6%	68,3%	20,6%	11,1%	7,9%
% privato	50,9%	65,1%	14,5%	20,4%	6,6%
% pubblico	36,7%	53,9%	21,0%	25,1%	12,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 53 – Giustizia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 387					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 387	28,4%	50,6%	21,2%	28,2%	14,0%
% donne	23,0%	50,4%	19,3%	30,4%	14,8%
% uomini	30,3%	50,4%	22,1%	27,5%	13,5%
% età ≤ 40	21,1%	53,5%	15,5%	31,0%	21,1%
% età 41-50	29,6%	51,9%	24,4%	23,7%	9,6%
% età > 50	30,0%	48,3%	21,1%	30,6%	14,4%
% accademici	39,0%	63,4%	15,9%	20,7%	13,4%
% privato	25,8%	48,4%	21,8%	29,8%	14,1%
% pubblico	33,1%	54,4%	20,6%	25,0%	14,0%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 553					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 553	34,4%	55,0%	23,1%	21,9%	9,9%
% donne	33,0%	51,1%	23,9%	25,0%	10,1%
% uomini	34,5%	56,8%	22,9%	20,3%	9,6%
% età ≤ 40	38,6%	62,9%	24,3%	12,9%	5,7%
% età 41-50	36,6%	61,2%	18,6%	20,2%	10,4%
% età > 50	32,0%	49,3%	25,7%	25,0%	10,7%
% accademici	31,7%	57,1%	30,2%	12,7%	6,3%
% privato	39,4%	59,6%	21,3%	19,2%	8,0%
% pubblico	28,9%	50,0%	25,2%	24,8%	12,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 54 – Imparzialità

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 386					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 386	25,1%	42,2%	19,7%	38,1%	20,5%
% donne	27,9%	41,9%	16,2%	41,9%	22,8%
% uomini	22,3%	41,7%	22,3%	36,0%	19,0%
% età ≤ 40	35,7%	52,9%	10,0%	37,1%	24,3%
% età 41-50	25,4%	42,5%	20,9%	36,6%	16,4%
% età > 50	20,4%	37,6%	22,7%	39,8%	22,1%
% accademici	31,3%	55,4%	14,5%	30,1%	16,9%
% privato	23,6%	38,6%	22,4%	39,0%	21,5%
% pubblico	27,7%	48,2%	15,3%	36,5%	18,2%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 555					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 555	29,9%	48,3%	19,8%	31,9%	16,2%
% donne	24,6%	43,3%	23,0%	33,7%	16,0%
% uomini	32,2%	50,7%	17,9%	31,4%	16,5%
% età ≤ 40	31,9%	58,0%	17,4%	24,6%	8,7%
% età 41-50	33,0%	51,9%	20,5%	27,6%	17,8%
% età > 50	27,6%	43,9%	19,9%	36,2%	16,9%
% accademici	25,4%	49,2%	28,6%	22,2%	11,1%
% privato	31,5%	49,8%	18,0%	32,2%	14,5%
% pubblico	28,2%	46,6%	21,8%	31,6%	18,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 55 – Meritocrazia

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 389					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 389	24,7%	39,8%	18,3%	41,9%	22,9%
% donne	27,9%	40,4%	11,8%	47,8%	28,7%
% uomini	21,6%	38,4%	22,4%	39,2%	20,0%
% età ≤ 40	29,6%	49,3%	12,7%	38,0%	22,5%
% età 41-50	24,3%	40,4%	17,6%	41,9%	21,3%
% età > 50	22,7%	35,4%	21,0%	43,6%	24,3%
% accademici	27,7%	47,0%	18,1%	34,9%	16,9%
% privato	24,9%	37,3%	21,3%	41,4%	23,7%
% pubblico	24,1%	43,8%	13,1%	43,1%	21,9%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 557					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 557	26,0%	44,2%	19,2%	36,6%	20,6%
% donne	20,6%	38,1%	19,6%	42,3%	23,8%
% uomini	28,3%	46,5%	19,6%	33,9%	19,3%
% età ≤ 40	24,3%	51,4%	24,3%	24,3%	12,9%
% età 41-50	29,6%	49,5%	16,7%	33,9%	22,0%
% età > 50	24,3%	39,2%	19,6%	41,2%	21,6%
% accademici	32,8%	51,6%	18,8%	29,7%	15,6%
% privato	31,1%	49,1%	18,7%	32,2%	17,6%
% pubblico	20,5%	38,8%	19,8%	41,4%	23,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

8. *Definizione di etica*

Nella prima formulazione del questionario era stata posta inizialmente una domanda aperta sulla definizione di etica. Nei due focus group organizzati per la validazione del questionario sono emerse due esigenze che sono state tenute presenti nella formulazione finale. Da un lato, porre la domanda nella seconda parte del questionario, questo per evitare condizionamenti aprioristici nella formulazione delle risposte (specie per ciò che concerneva i “dilemmi etici”) e dall’altro formulare una domanda chiusa per la quale sono state identificate 11 diverse definizioni tra le quali i rispondenti dovevano scegliere le 3 più significative in una scala di priorità.

Tra le definizioni che sono state più frequentemente elencate nell’indagine 2015 (Tabella 56), due fanno riferimento a quella che secondo Weber è definita come “etica dei principi”, ricerca del bene comune o dell’interesse generale (268 risposte) e ricerca di ciò che è bene per l’uomo, di ciò che è giusto fare o non fare (190 risposte); una fa riferimento a quella che secondo Weber è definita “etica delle responsabilità”, comportamenti che si preoccupano di evitare effetti negativi derivati dalle proprie scelte e azioni su altre persone, anche quando ciò significa discostarsi dai propri valori di riferimento (208 risposte); infine una fa riferimento a principi esplicitati e codificati dalla comunità internazionale, cercare di introdurre nella propria attività i valori e i principi delle dichiarazioni di organismi internazionali sui diritti dell’uomo, tutela dell’ambiente, divieto del lavoro minorile (161 risposte).

In un’area intermedia si collocano le definizioni che fanno riferimento a quella che secondo Weber è definita come “etica delle convinzioni”, comportarsi secondo le cosiddette Leggi del diritto naturale, ossia valori comuni a più culture, religioni, filosofie morali (139 risposte), fare solo ciò che una persona giudica coerente con la propria coscienza, anche quando ciò può danneggiare l’interesse personale, della propria azienda, del proprio ente, del proprio gruppo professionale, del proprio partito ecc. (127 risposte); com-

portarsi secondo principi ritenuti assoluti secondo il pensiero religioso, filosofico, morale al quale la persona aderisce (102 risposte).

Sono state meno frequentemente citate le definizioni che fanno riferimento agli aspetti di funzionalità, all'impatto delle scelte economiche, quella che secondo Weber è definita "etica del risultato": fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione (95 risposte): ottimizzare/massimizzare i risultati dati certi vincoli, ad esempio quelli del mercato, della concorrenza per le imprese, delle leggi e delle scelte politiche nelle amministrazioni pubbliche, delle risorse disponibili da donazioni e contributi per le istituzioni non profit ecc. (93 risposte); saper distinguere e tener separati gli ambiti delle conoscenze scientifiche e/o oggettive nel proprio campo di attività (ad esempio nella gestione di imprese, enti pubblici, istituzioni non profit, nella ricerca, nell'attività politica o di governo) dal credo religioso, dal pensiero filosofico, dai valori di fondo nei quali la persona si identifica/aderisce (88 risposte); fare tutto ciò che è necessario per migliorare/massimizzare/ottimizzare il livello di funzionalità di un ente pubblico o di un'organizzazione non profit nel rispetto dei vincoli di legge (74 risposte).

Le risposte che fanno riferimento all'etica dei principi e all'etica delle convinzioni sono quelle alle quali è attribuita un'elevata priorità, ossia sono citate come prima o seconda.

Come riportato nella Tabella 57, nel 2015 le donne mostrano livelli di priorità più bassi rispetto agli uomini (indicazione al primo o secondo posto di preferenza) per le seguenti definizioni: cercare di introdurre nella propria attività i valori e i principi delle dichiarazioni di organismi internazionali su diritti dell'uomo, tutela dell'ambiente, divieto del lavoro minorile (50 per cento rispetto a 64,9 per cento) e comportarsi secondo principi ritenuti assoluti secondo il pensiero religioso, filosofico, morale al quale la persona aderisce (50,0 per cento rispetto a 70,5 per cento). Mentre mostrano una priorità più alta per la definizione comportamenti che si preoccupano di evitare effetti negativi derivati dalle proprie scelte e azioni su altre persone, anche quando ciò significa discostarsi dai propri valori di riferimento (69,9 per cento rispetto a 59,7 per cento).

Nell'indagine 2018 (Tabella 58) l'ordine di preferenza rimane sostanzialmente uguale a quello dell'indagine 2015, con una sola eccezione significativa, fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione (235 risposte), che si colloca al 6° posto su 11 definizioni, mentre nel 2015 era all'ultimo posto delle preferenze. Una differenza chiaramente influenzata dal maggior numero di rispondenti nel settore pubblico nella seconda indagine.

Come riportato nella Tabella 57, nel 2018 le donne mostrano livelli di priorità più bassi rispetto agli uomini (indicazione al primo o secondo posto di preferenza) per le seguenti definizioni: saper distinguere e tener separati

gli ambiti delle conoscenze scientifiche e/o oggettive nel proprio campo di attività (ad esempio nella gestione di imprese, enti pubblici, istituzioni non profit, nella ricerca, nell'attività politica o di governo) dal credo religioso, dal pensiero filosofico, dai valori di fondo nei quali la persona si identifica/aderisce (64,1 per cento rispetto a 74,6 per cento), fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione (52,9 per cento rispetto a 72,7 per cento), fare tutto ciò che è necessario per migliorare/massimizzare/ottimizzare il livello di funzionalità di un ente pubblico o di un'organizzazione non profit nel rispetto dei vincoli di legge (64,6 per cento rispetto a 75,3 per cento), ottimizzare/massimizzare i risultati dati certi vincoli, ad esempio quelli del mercato, della concorrenza per le imprese, delle leggi e delle scelte politiche nelle amministrazioni pubbliche, delle risorse disponibili da donazioni e contributi per le istituzioni non profit ecc. (61,5 per cento rispetto a 74,0 per cento) e mostrano una priorità superiore per quanto riguarda ricerca del bene comune o dell'interesse generale (79,1 per cento rispetto a 73,6 per cento).

Tab. 56 – Indagine 2015

Definizione di etica	Nr. risposte	Valore 2 e 1 (2 = media - 1 = alta)	Valore 3 (bassa)
a) Ricerca di ciò che è bene per la persona, di ciò che è giusto fare o non fare	190	73,7%	26,3%
b) Fare solo ciò che una persona giudica coerente con la propria coscienza, anche quando ciò può danneggiare l'interesse personale, della propria azienda, del proprio ente, del proprio gruppo professionale, del proprio partito, ecc.	127	68,5%	31,5%
c) Saper distinguere e tener separati gli ambiti delle conoscenze scientifiche e/o oggettive nel proprio campo di attività (ad esempio nella gestione di imprese, enti pubblici, istituzioni non profit, nella ricerca, nell'attività politica o di governo) dal credo religioso, dal pensiero filosofico, dai valori di fondo nei quali la persona si identifica/aderisce	88	67,0%	33%
d) Fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione	95	56,8%	43,2%
e) Fare tutto ciò che è necessario per migliorare/massimizzare/ottimizzare il livello di funzionalità di un ente pubblico o di un'organizzazione non profit nel rispetto dei vincoli di legge	74	63,5%	36,5%
f) Ricerca del bene comune o dell'interesse generale	268	75,0%	25,0%
g) Comportarsi secondo le cosiddette Leggi del diritto naturale, ossia valori comuni a più culture, religioni, filosofie morali (ad esempio, non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te)	139	69,1%	30,9%

Tab. 56 – Segue

Definizione di etica	Nr. risposte	Valore 2 e 1 (2 = media -1 = alta)	Valore 3 (bassa)
h) Cercare di introdurre nella propria attività i valori e i principi delle dichiarazioni di organismi internazionali su diritti dell'uomo, tutela dell'ambiente, divieto del lavoro minorile	161	59%	41%
i) Comportarsi secondo principi ritenuti assoluti secondo il pensiero religioso, filosofico, morale al quale la persona aderisce (quella che Max Weber definisce "etica delle convinzioni")	102	62,7%	37,3%
j) Comportamenti che si preoccupano di evitare effetti negativi derivati dalle proprie scelte e azioni su altre persone, anche quando ciò significa discostarsi dai propri valori di riferimento (quella che Max Weber definisce "etica della responsabilità")	208	63,0%	37,0%
k) Ottimizzare/massimizzare i risultati dati da certi vincoli, ad esempio quelli del mercato, della concorrenza per le imprese, delle leggi e delle scelte politiche nelle amministrazioni pubbliche, delle risorse disponibili da donazioni e contributi per le istituzioni non profit, ecc. (quella che Max Weber definisce "etica del risultato")	93	62,4%	37,6%

Fonte: Indagine ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management".

Tab. 57 – Donne e uomini

Definizione di etica	Indagine 2015		Indagine 2018	
	Valore 2 e 1		Valore 2 e 1	
	(2 = media - 1 = alta)		(2 = media - 1 = alta)	
	% donne	% uomini	% donne	% uomini
a) Ricerca di ciò che è bene per la persona, di ciò che è giusto fare o non fare	76,7%	73,6%	73,9%	79,2%
b) Fare solo ciò che una persona giudica coerente con la propria coscienza, anche quando ciò può danneggiare l'interesse personale, della propria azienda, del proprio ente, del proprio gruppo professionale, del proprio partito, ecc.	71,7%	66,7%	65,5%	69,5%
c) Saper distinguere e tener separati gli ambiti delle conoscenze scientifiche e/o oggettive nel proprio campo di attività (ad esempio nella gestione di imprese, enti pubblici, istituzioni non profit, nella ricerca, nell'attività politica o di governo) dal credo religioso, dal pensiero filosofico, dai valori di fondo nei quali la persona si identifica/aderisce	68,8%	67,3%	64,1%	74,6%
d) Fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione	56,8%	56,4%	52,9%	72,7%
e) Fare tutto ciò che è necessario per migliorare/massimizzare/ottimizzare il livello di funzionalità di un ente pubblico o di una organizzazione non profit nel rispetto dei vincoli di legge	63,0%	62,8%	64,6%	75,3%
f) Ricerca del bene comune o dell'interesse generale	73,2%	77,1%	79,1%	73,6%

Tab. 57 – Segue

Definizione di etica	<u>Indagine 2015</u>		<u>Indagine 2018</u>	
	Valore 2 e 1		Valore 2 e 1	
	(2 = media - 1 = alta)		(2 = media - 1 = alta)	
	% donne	% uomini	% donne	% uomini
g) Comportarsi secondo le cosiddette Leggi del diritto naturale, ossia valori comuni a più culture, religioni, filosofie morali (ad esempio, non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te)	68,0%	70,2%	72,0%	70,0%
h) Cercare di introdurre nella propria attività i valori e i principi delle dichiarazioni di organismi internazionali su diritti dell'uomo, tutela dell'ambiente, divieto del lavoro minorile	50,0%	64,9%	62,9%	62,9%
i) Comportarsi secondo principi ritenuti assoluti secondo il pensiero religioso, filosofico, morale al quale la persona aderisce (quella che Max Weber definisce "etica delle convinzioni")	50,0%	70,5%	65,4%	73,5%
j) Comportamenti che si preoccupano di evitare effetti negativi derivati dalle proprie scelte e azioni su altre persone, anche quando ciò significa discostarsi dai propri valori di riferimento (quella che Max Weber definisce "etica della responsabilità")	69,9%	59,7%	69,6%	65,2%
k) Ottimizzare/massimizzare i risultati dati da certi vincoli, ad esempio quelli del mercato, della concorrenza per le imprese, delle leggi e delle scelte politiche nelle amministrazioni pubbliche, delle risorse disponibili da donazioni e contributi per le istituzioni non profit, ecc. (quella che Max Weber definisce "etica del risultato")	65,7%	60,0%	61,5%	74,0%

Tab. 58 – Indagine 2018

Definizione di etica	Nr. risposte	Valore 2 e 1 (2 = media - 1 = alta)	Valore 3 (bassa)
a) Ricerca di ciò che è bene per la persona, di ciò che è giusto fare o non fare	313	78%	22%
b) Fare solo ciò che una persona giudica coerente con la propria coscienza, anche quando ciò può danneggiare l'interesse personale, della propria azienda, del proprio ente, del proprio gruppo professionale, del proprio partito, ecc.	230	69,1%	30,9%
c) Saper distinguere e tener separati gli ambiti delle conoscenze scientifiche e/o oggettive nel proprio campo di attività (ad esempio nella gestione di imprese, enti pubblici, istituzioni non profit, nella ricerca, nell'attività politica o di governo) dal credo religioso, dal pensiero filosofico, dai valori di fondo nei quali la persona si identifica/aderisce	204	71,6%	28,4%
d) Fare tutto ciò che è necessario per salvaguardare, rafforzare, sviluppare la propria impresa tenendo conto dei vincoli economici e della competizione	184	66,3%	33,7%
e) Fare tutto ciò che è necessario per migliorare/massimizzare/ottimizzare il livello di funzionalità di un ente pubblico o di un'organizzazione non profit nel rispetto dei vincoli di legge	235	71,5%	28,5%
f) Ricerca del bene comune o dell'interesse generale	409	75,3%	24,7%
g) Comportarsi secondo le cosiddette Leggi del diritto naturale, ossia valori comuni a più culture, religioni, filosofie morali (ad esempio, non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te)	253	70,8%	29,2%

Tab. 58 – Segue

Definizione di etica	Nr. risposte	Valore 2 e 1 (2 = media - 1 = alta)	Valore 3 (bassa)
h) Cercare di introdurre nella propria attività i valori e i principi delle dichiarazioni di organismi internazionali su diritti dell'uomo, tutela dell'ambiente, divieto del lavoro minorile	281	63,3%	36,7%
i) Comportarsi secondo principi ritenuti assoluti secondo il pensiero religioso, filosofico, morale al quale la persona aderisce (quella che Max Weber definisce "etica delle convinzioni")	194	72,2%	27,8%
j) Comportamenti che si preoccupano di evitare effetti negativi derivati dalle proprie scelte e azioni su altre persone, anche quando ciò significa discostarsi dai propri valori di riferimento (quella che Max Weber definisce "etica della responsabilità")	307	66,8%	33,2%
k) Ottimizzare/massimizzare i risultati dati da certi vincoli, ad esempio quelli del mercato, della concorrenza per le imprese, delle leggi e delle scelte politiche nelle amministrazioni pubbliche, delle risorse disponibili da donazioni e contributi per le istituzioni non profit, ecc. (quella che Max Weber definisce "etica del risultato")	197	70,1%	29,9%

Fonte: Indagine ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management".

9. *Strumenti e leve operative per la diffusione dell'etica nelle organizzazioni*

La parte finale del questionario concentra l'attenzione sull'efficacia degli strumenti e sulle leve operative per diffondere nelle organizzazioni la cultura e i comportamenti etici.

9.1. Strumenti

Come risulta nella Tabella 59 la formazione specifica su temi etici è di gran lunga considerata lo strumento più efficace per diffondere comportamenti etici (76,2 per cento nel 2015 e 83,2 per cento nel 2018).

Sia nell'indagine 2015 sia nell'indagine 2018, applicazione di leggi/linee guida/protocolli anticorruzione, codice etico, organi di vigilanza, bilancio sociale, indicatori di impatto sociale e altri strumenti di CSR mostrano un livello di accordo superiore al 50 per cento (tabelle da 60 a 63), mentre il D.Lgs. 231/2001 sulla responsabilità di impresa e la Legge 190/2012 per le amministrazioni pubbliche, social network e certificazione etica SA 8000 presentano un livello di accordo inferiore al 50 per cento con 1/3 dei rispondenti che si dichiara in disaccordo (tabelle da 64 a 66).

Da sottolineare il fatto che le percentuali di accordo nell'indagine 2018 sono sempre superiori a quelle dell'indagine 2015, salvo bilancio sociale, indicatori di impatto sociale e altri strumenti di CSR, la cui differenza è comunque minimale. Questo miglioramento generalizzato è coerente con quanto emerge dalla Tabella 3, dalla quale si evidenzia che è diminuita nelle due indagini la percentuale di coloro che considerano il dibattito sull'etica solo di facciata (da 69,9 per cento a 54,8 per cento), mentre aumenta il numero di coloro che si dichiarano in disaccordo con quest'affermazione (dal 16,8 per cento al 24,7 per cento).

Dalle tabelle da 59 a 66 si evidenzia che, passando dai valori alti a quelli più bassi, diminuisce il grado di polarizzazione, ossia di chi si dichiara in forte accordo.

Le donne esprimono un giudizio più positivo rispetto agli uomini per quanto riguarda l'efficacia del bilancio sociale, indicatori di impatto sociale e altri strumenti di CSR (60,6 per cento rispetto a 46,1 per cento nel 2015, 56,5 per cento rispetto a 46,0 per cento nel 2018, Tabella 63) e certificazione etica SA 8000 (49,2 per cento rispetto a 35,7 per cento nel 2015 e 47,7 per cento rispetto a 38,9 per cento nel 2018, Tabella 66).

Non si evidenziano significative differenze strutturali tra i gruppi di accademici, appartenenti al settore privato e pubblico, classi di età.

9.2. Leve operative

Le leve tramite cui stimolare, rafforzare e diffondere comportamenti etici possono essere suddivise in tre grandi tipologie: quelle legate ai comportamenti delle persone che hanno responsabilità, quelle di carattere organizzativo e quelle del formale rispetto delle norme sulla “*compliance*”. Sia nell'indagine 2015 sia in quella 2018 le prime sono considerate in assoluto le più efficaci, poiché pressoché la totalità dei rispondenti considera determinante l'esempio della direzione e del top management aziendale (Tabella 67) e del capo diretto (Tabella 68) e più dell'80 per cento dei rispondenti considera efficaci le azioni dell'imprenditore (Tabella 70).

Queste tre leve hanno riflessi positivi anche sulla cultura d'impresa (Tabella 69) e sulle azioni organizzative (Tabella 71), la cui efficacia viene valutata positivamente da poco meno del 90 per cento dei rispondenti nel 2015 e poco più del 90 per cento dei rispondenti nel 2018.

Tra le leve organizzative, i sistemi di incentivazione presentano un minore livello di accordo, che tuttavia si attesta attorno al 70 per cento (Tabella 72) nel 2015 e raggiunge i 3/4 dei rispondenti nel 2018.

Decisamente più basso e inferiore al 50 per cento è l'accordo sulle leve formali (Tabella 73).

Da sottolineare che le percentuali di accordo relative al gruppo delle leve individuali diminuiscono leggermente tra l'indagine del 2015 e quella del 2018, mentre aumenta la percentuale di accordo relativa alle leve organizzative e formali. Queste differenze possono essere attribuite in parte all'effetto di un campione più ampio e in parte alla più alta percentuale di dipendenti del settore pubblico, per i quali probabilmente i sistemi retributivi, gli interventi sulla struttura e i meccanismi organizzativi e soprattutto le leve formali sono più rilevanti.

Data l'elevata polarizzazione delle risposte, poco significative sono le differenze tra i diversi gruppi di rispondenti; le uniche due eccezioni riguardano l'indagine 2018, nella quale le percentuali di accordo delle donne sono

superiori a quelle degli uomini di 11 punti per la leva dei sistemi retributivi (Tabella 72) e di circa 7 punti per la leva delle norme sulla *compliance* (Tabella 73).

Gli accademici sono di gran lunga il gruppo più scettico rispetto alle norme sulla *compliance* (Tabella 73), per le quali la percentuale di accordo è inferiore al 30 per cento, mentre la percentuale di non accordo è decisamente più elevata e nel 2018 supera addirittura la metà dei rispondenti.

Gli appartenenti al settore privato esprimono una percentuale di accordo significativamente superiore agli appartenenti al settore pubblico per la leva delle norme sulla *compliance* (Tabella 73) in entrambe le indagini, probabilmente perché nel settore pubblico la *compliance* viene già assorbita dal principio di legalità connesso al rispetto di Leggi e regolamenti.

È del tutto coerente il fatto che le percentuali di accordo mostrino una tendenza all'aumento in misura più o meno accentuata con l'aumento dell'età dei rispondenti per le leve: cultura aziendale (Tabella 69), azioni organizzative (Tabella 71) e norme sulla *compliance* (Tabella 73).

Tab. 59 – Formazione specifica su temi etici

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 386					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 386	54,4%	76,2%	13,7%	10,1%	4,7%
% donne	54,8%	77,0%	14,1%	8,9%	4,4%
% uomini	53,5%	75,1%	13,9%	11,0%	4,9%
% età ≤ 40	50,7%	66,2%	16,9%	16,9%	4,2%
% età 41-50	52,6%	77,4%	10,2%	12,4%	6,6%
% età > 50	57,1%	79,1%	15,3%	5,6%	3,4%
% accademici	51,2%	65,5%	20,2%	14,3%	4,8%
% privato	55,5%	81,2%	10,6%	8,2%	4,9%
% pubblico	52,2%	67,4%	18,8%	13,8%	4,3%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 546					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 546	59,0%	83,2%	11,4%	5,5%	2,2%
% donne	67,6%	88,3%	8,4%	3,4%	1,7%
% uomini	54,6%	81,0%	12,3%	6,7%	2,5%
% età ≤ 40	50,7%	74,6%	19,4%	6,0%	4,5%
% età 41-50	59,1%	85,6%	11,0%	3,3%	1,7%
% età > 50	60,7%	83,6%	9,7%	6,7%	2,0%
% accademici	57,1%	71,4%	19,0%	9,5%	4,8%
% privato	62,2%	85,9%	9,5%	4,6%	2,5%
% pubblico	55,5%	80,2%	13,3%	6,5%	1,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 60 – Applicazione di leggi/linee guida/protocolli anticorruzione

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 382					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 382	30,6%	57,9%	20,4%	21,7%	8,4%
% donne	31,6%	59,4%	22,6%	18,0%	11,3%
% uomini	29,8%	56,6%	19,8%	23,6%	7,0%
% età ≤ 40	31,4%	55,7%	15,7%	28,6%	14,3%
% età 41-50	25,0%	53,7%	25,0%	21,3%	6,6%
% età > 50	34,3%	61,7%	18,9%	19,4%	7,4%
% accademici	27,4%	51,2%	9,5%	39,3%	19,0%
% privato	32,4%	60,7%	25,0%	14,3%	6,1%
% pubblico	27,2%	52,9%	11,8%	35,3%	12,5%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 543					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 543	36,5%	59,5%	22,1%	18,4%	8,3%
% donne	41,0%	62,4%	24,2%	13,5%	6,7%
% uomini	34,5%	58,5%	21,2%	20,3%	9,3%
% età ≤ 40	35,3%	55,9%	22,1%	22,1%	16,2%
% età 41-50	33,9%	59,4%	22,2%	18,3%	6,1%
% età > 50	38,3%	60,3%	22,0%	17,6%	7,8%
% accademici	19,0%	41,3%	25,4%	33,3%	19,0%
% privato	41,8%	63,1%	20,9%	16,0%	7,1%
% pubblico	30,7%	55,6%	23,4%	21,1%	9,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 61 – Codice etico

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 384					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 384	31,0%	56,5%	23,4%	20,1%	9,1%
% donne	33,1%	57,9%	22,6%	19,5%	9,8%
% uomini	29,9%	55,3%	24,6%	20,1%	9,0%
% età ≤ 40	31,0%	53,5%	21,1%	25,4%	9,9%
% età 41-50	28,7%	52,9%	20,6%	26,5%	14,0%
% età > 50	32,4%	60,2%	26,7%	13,1%	5,1%
% accademici	28,6%	51,2%	20,2%	28,6%	10,7%
% privato	32,2%	58,4%	24,5%	17,1%	8,6%
% pubblico	27,2%	52,2%	22,1%	25,7%	10,3%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 550					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 550	38,2%	62,5%	22,4%	15,1%	7,3%
% donne	40,3%	64,1%	24,3%	11,6%	6,6%
% uomini	37,6%	62,1%	21,2%	16,7%	7,5%
% età ≤ 40	36,8%	61,8%	22,1%	16,2%	13,2%
% età 41-50	35,6%	58,9%	24,4%	16,7%	7,2%
% età > 50	40,1%	64,9%	21,2%	13,9%	6,0%
% accademici	23,1%	50,8%	21,5%	27,7%	20,0%
% privato	44,2%	67,8%	19,8%	12,4%	5,3%
% pubblico	31,8%	56,9%	25,1%	18,0%	9,4%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 62 – Organi di vigilanza

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 381					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 381	26,5%	53,0%	20,7%	26,2%	12,6%
% donne	28,2%	55,0%	22,1%	22,9%	9,9%
% uomini	25,5%	51,9%	20,2%	28,0%	14,0%
% età ≤ 40	30,0%	60,0%	15,7%	24,3%	14,3%
% età 41-50	23,7%	43,7%	27,4%	28,9%	14,8%
% età > 50	26,9%	57,1%	17,7%	25,1%	10,3%
% accademici	28,0%	57,3%	11,0%	31,7%	17,1%
% privato	24,4%	51,7%	24,0%	24,4%	10,7%
% pubblico	30,1%	54,4%	15,4%	30,1%	16,2%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 521					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 521	31,1%	60,1%	23,6%	16,3%	7,9%
% donne	30,2%	58,0%	27,8%	14,2%	5,9%
% uomini	31,4%	61,0%	22,0%	17,0%	8,5%
% età ≤ 40	31,8%	56,1%	21,2%	22,7%	12,1%
% età 41-50	27,6%	56,3%	30,5%	13,2%	6,3%
% età > 50	33,1%	63,3%	19,9%	16,7%	7,8%
% accademici	23,7%	55,9%	20,3%	23,7%	11,9%
% privato	36,0%	61,4%	21,7%	16,9%	8,1%
% pubblico	25,7%	58,6%	25,7%	15,7%	7,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 63 – Bilancio sociale, indicatori di impatto sociale e altri strumenti di CSR

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 382					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 382	25,4%	50,8%	20,7%	28,5%	10,5%
% donne	28,0%	60,6%	15,9%	23,5%	9,1%
% uomini	24,3%	46,1%	23,5%	30,5%	10,7%
% età ≤ 40	23,9%	53,5%	12,7%	33,8%	11,3%
% età 41-50	20,6%	50,0%	22,1%	27,9%	14,0%
% età > 50	29,3%	50,0%	23,0%	27,0%	7,5%
% accademici	21,4%	45,2%	19,0%	35,7%	14,3%
% privato	24,5%	51,0%	22,9%	26,1%	9,4%
% pubblico	25,9%	49,6%	17,0%	33,3%	12,6%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 541					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 541	27,2%	49,9%	25,9%	24,2%	10,4%
% donne	31,6%	56,5%	27,1%	16,4%	8,5%
% uomini	24,6%	46,0%	25,7%	28,2%	11,3%
% età ≤ 40	28,4%	50,7%	25,4%	23,9%	9,0%
% età 41-50	26,6%	47,5%	26,0%	26,6%	11,9%
% età >50	27,3%	51,2%	25,9%	22,9%	9,8%
% accademici	24,6%	52,3%	15,4%	32,3%	16,9%
% privato	32,1%	53,6%	26,8%	19,6%	8,9%
% pubblico	21,8%	46,0%	24,9%	29,1%	11,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 64 – Nello specifico, il D.Lgs. 231/2001 sulla responsabilità d’impresa e la Legge 190/2012 per le amministrazioni pubbliche

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 379					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 379	20,3%	41,4%	25,6%	33,0%	16,1%
% donne	19,8%	42,7%	24,4%	32,8%	16,0%
% uomini	20,3%	39,8%	27,0%	33,2%	16,2%
% età ≤ 40	17,1%	42,9%	20,0%	37,1%	20,0%
% età 41-50	16,4%	35,8%	28,4%	35,8%	17,2%
% età > 50	24,1%	44,8%	25,9%	29,3%	13,8%
% accademici	15,9%	40,2%	18,3%	41,5%	23,2%
% privato	21,3%	43,9%	27,5%	28,7%	13,5%
% pubblico	18,0%	36,8%	22,6%	40,6%	21,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 533					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 533	21,8%	45,6%	30,6%	23,8%	12,2%
% donne	26,4%	46,0%	36,8%	17,2%	6,3%
% uomini	19,5%	45,6%	27,8%	26,6%	14,6%
% età ≤ 40	20,3%	45,3%	31,3%	23,4%	17,2%
% età 41-50	19,2%	39,5%	35,0%	25,4%	14,1%
% età > 50	23,6%	49,3%	27,7%	22,9%	9,9%
% accademici	14,1%	37,5%	26,6%	35,9%	21,9%
% privato	26,2%	48,0%	29,5%	22,5%	13,5%
% pubblico	17,1%	43,0%	31,8%	25,2%	10,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 65 – Social network

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 378					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 378	20,4%	40,7%	24,6%	34,7%	20,6%
% donne	26,0%	44,3%	26,0%	29,8%	16,0%
% uomini	16,3%	37,9%	24,6%	37,5%	23,3%
% età ≤ 40	21,4%	37,1%	24,3%	38,6%	18,6%
% età 41-50	19,7%	40,9%	25,8%	33,3%	21,2%
% età > 50	20,0%	41,7%	24,0%	34,3%	21,1%
% accademici	22,0%	37,8%	26,8%	35,4%	22,0%
% privato	19,0%	42,6%	23,6%	33,9%	20,7%
% pubblico	22,4%	36,6%	26,9%	36,6%	20,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 543					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 543	20,4%	40,9%	23,9%	35,2%	19,0%
% donne	25,3%	46,2%	24,2%	29,7%	14,3%
% uomini	18,3%	37,4%	24,0%	38,6%	21,7%
% età ≤ 40	17,9%	41,8%	25,4%	32,8%	19,4%
% età 41-50	19,1%	37,6%	24,2%	38,2%	16,9%
% età > 50	21,8%	42,6%	23,5%	33,9%	20,1%
% accademici	24,6%	44,3%	18,0%	37,7%	24,6%
% privato	22,9%	43,2%	22,1%	34,6%	20,7%
% pubblico	17,9%	38,4%	25,9%	35,7%	17,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 66 – Certificazione etica SA 8000

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 368					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE 368	17,9%	39,9%	26,6%	33,4%	17,1%
% donne	22,2%	49,2%	22,2%	28,6%	15,1%
% uomini	15,7%	35,7%	28,9%	35,3%	17,0%
% età ≤ 40	14,3%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%
% età 41-50	16,9%	36,9%	31,5%	31,5%	15,4%
% età > 50	19,8%	41,9%	25,7%	32,3%	17,4%
% accademici	17,5%	41,3%	17,5%	41,3%	17,5%
% privato	18,1%	38,4%	31,6%	30,0%	18,1%
% pubblico	17,1%	41,9%	17,8%	40,3%	15,5%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 529					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 529	19,5%	42,0%	29,1%	28,9%	14,0%
% donne	23,3%	47,7%	29,7%	22,7%	9,9%
% uomini	17,6%	38,9%	28,8%	32,3%	15,9%
% età ≤ 40	14,1%	42,2%	32,8%	25,0%	14,1%
% età 41-50	16,2%	38,2%	30,1%	31,8%	12,7%
% età > 50	22,6%	44,2%	27,7%	28,1%	14,7%
% accademici	13,1%	41,0%	21,3%	37,7%	11,5%
% privato	23,2%	46,4%	24,3%	29,3%	16,7%
% pubblico	15,4%	37,2%	34,4%	28,5%	11,1%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 67 – Le azioni e gli esempi della Direzione e del Top Management Aziendale

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 385					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 385	88,6%	97,4%	1,6%	1,0%	0,5%
% donne	89,6%	98,5%	1,5%	0,0%	0,0%
% uomini	88,1%	96,7%	1,6%	1,6%	0,8%
% età ≤ 40	85,9%	98,6%	1,4%	0,0%	0,0%
% età 41-50	89,6%	97,0%	2,2%	0,7%	0,7%
% età > 50	88,8%	97,2%	1,1%	1,7%	0,6%
% accademici	90,6%	98,8%	1,2%	0,0%	0,0%
% privato	87,3%	96,7%	1,6%	1,6%	0,8%
% pubblico	90,6%	98,6%	1,4%	0,0%	0,0%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 554					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 554	85,2%	96,9%	2,7%	0,4%	0,0%
% donne	86,9%	96,2%	3,3%	0,5%	0,0%
% uomini	83,9%	97,2%	2,5%	0,3%	0,0%
% età ≤ 40	72,1%	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%
% età 41-50	89,6%	97,8%	1,6%	0,5%	0,0%
% età > 50	85,5%	98,4%	1,3%	0,3%	0,0%
% accademici	87,5%	96,9%	1,6%	1,6%	0,0%
% privato	88,4%	96,1%	3,9%	0,0%	0,0%
% pubblico	81,8%	97,8%	1,5%	0,7%	0,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 68 – L'esempio del comportamento del capo diretto

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 387					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 387	84,5%	96,9%	1,8%	1,3%	1,0%
% donne	83,7%	96,3%	2,2%	1,5%	0,7%
% uomini	85,3%	97,1%	1,6%	1,2%	1,2%
% età ≤ 40	83,1%	95,8%	4,2%	0,0%	0,0%
% età 41-50	84,6%	96,3%	2,2%	1,5%	1,5%
% età > 50	84,9%	97,8%	0,6%	1,7%	1,1%
% accademici	88,2%	97,6%	2,4%	0,0%	0,0%
% privato	82,0%	96,7%	2,0%	1,2%	0,8%
% pubblico	88,6%	97,1%	1,4%	1,4%	1,4%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 556					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 556	85,8%	95,9%	3,6%	0,5%	0,0%
% donne	85,8%	95,6%	2,7%	1,6%	0,0%
% uomini	85,4%	95,9%	4,1%	0,0%	0,0%
% età ≤ 40	77,9%	89,7%	8,8%	1,5%	0,0%
% età 41-50	88,0%	96,7%	2,2%	1,1%	0,0%
% età > 50	86,2%	96,7%	3,3%	0,0%	0,0%
% accademici	89,2%	96,9%	1,5%	1,5%	0,0%
% privato	88,9%	96,5%	3,5%	0,0%	0,0%
% pubblico	82,5%	95,2%	3,7%	1,1%	0,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 69 – La diffusa cultura d’impresa marcatamente etica

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 383					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 383	73,6%	89,8%	7,3%	2,9%	0,8%
% donne	77,6%	92,5%	6,7%	0,7%	0,0%
% uomini	71,5%	88,8%	7,0%	4,1%	1,2%
% età ≤ 40	68,6%	85,7%	12,9%	1,4%	0,0%
% età 41-50	74,8%	89,6%	6,7%	3,7%	2,2%
% età > 50	74,6%	91,5%	5,6%	2,8%	0,0%
% accademici	76,2%	91,7%	7,1%	1,2%	0,0%
% privato	74,6%	90,2%	7,0%	2,9%	0,8%
% pubblico	72,8%	89,7%	7,4%	2,9%	0,7%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 554					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 554	73,1%	92,2%	7,0%	0,7%	0,2%
% donne	78,7%	93,4%	6,0%	0,5%	0,0%
% uomini	69,4%	91,4%	7,8%	0,8%	0,3%
% età ≤ 40	58,8%	86,8%	13,2%	0,0%	0,0%
% età 41-50	75,4%	91,8%	6,6%	1,6%	0,5%
% età > 50	74,9%	93,7%	5,9%	0,3%	0,0%
% accademici	73,4%	93,8%	6,3%	0,0%	0,0%
% privato	75,4%	92,6%	6,0%	1,4%	0,4%
% pubblico	70,6%	91,8%	8,2%	0,0%	0,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 70 – Le azioni intraprese dall'imprenditore

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 381					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 381	69,3%	86,6%	9,2%	4,2%	1,3%
% donne	70,8%	87,7%	10,0%	2,3%	1,5%
% uomini	68,0%	86,1%	8,6%	5,3%	1,2%
% età ≤ 40	70,4%	87,3%	11,3%	1,4%	0,0%
% età 41-50	69,6%	87,4%	8,1%	4,4%	2,2%
% età > 50	68,4%	85,6%	9,2%	5,2%	1,1%
% accademici	82,4%	92,9%	3,5%	3,5%	2,4%
% privato	66,8%	84,2%	11,2%	4,6%	1,2%
% pubblico	73,0%	90,5%	5,8%	3,6%	1,5%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 549					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 549	64,5%	82,9%	10,9%	6,2%	1,6%
% donne	66,3%	79,6%	11,6%	8,8%	2,2%
% uomini	63,7%	84,6%	10,3%	5,0%	1,4%
% età ≤ 40	57,6%	81,8%	15,2%	3,0%	0,0%
% età 41-50	67,4%	82,3%	12,7%	5,0%	1,1%
% età > 50	64,2%	83,4%	8,9%	7,6%	2,3%
% accademici	67,2%	90,6%	7,8%	1,6%	1,6%
% privato	72,5%	85,9%	8,8%	5,3%	0,7%
% pubblico	55,8%	79,6%	13,2%	7,2%	2,6%

Fonte: Indagine ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management".

Tab. 71 – Le azioni organizzative per diffondere la cultura dell’etica

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 385					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 385	65,2%	86,0%	9,1%	4,9%	2,3%
% donne	65,7%	85,8%	9,7%	4,5%	0,7%
% uomini	65,2%	86,1%	8,6%	5,3%	3,3%
% età ≤ 40	63,4%	85,9%	7,0%	7,0%	4,2%
% età 41-50	63,2%	84,6%	11,0%	4,4%	2,9%
% età > 50	67,2%	87,0%	8,5%	4,5%	1,1%
% accademici	62,4%	84,7%	8,2%	7,1%	2,4%
% privato	66,4%	86,5%	9,4%	4,1%	2,0%
% pubblico	63,8%	84,8%	8,7%	6,5%	2,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 554					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 554	70,9%	90,6%	8,3%	1,1%	0,2%
% donne	78,7%	92,3%	7,1%	0,5%	0,0%
% uomini	66,9%	89,4%	9,2%	1,4%	0,3%
% età ≤ 40	65,7%	82,1%	17,9%	0,0%	0,0%
% età 41-50	70,5%	91,8%	7,7%	0,5%	0,0%
% età > 50	72,4%	91,8%	6,6%	1,6%	0,3%
% accademici	72,3%	89,2%	9,2%	1,5%	0,0%
% privato	73,3%	90,5%	8,4%	1,1%	0,4%
% pubblico	68,4%	90,7%	8,2%	1,1%	0,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 72 – L'applicazione di sistemi premianti (anche di tipo economico) a favore dei comportamenti etici

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 384					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 384	50,3%	69,8%	14,6%	15,6%	6,8%
% donne	55,2%	70,9%	16,4%	12,7%	8,2%
% uomini	47,3%	69,1%	14,0%	16,9%	5,8%
% età ≤ 40	54,9%	71,8%	15,5%	12,7%	4,2%
% età 41-50	48,9%	68,9%	11,1%	20,0%	9,6%
% età > 50	49,2%	69,5%	16,9%	13,6%	5,6%
% accademici	57,1%	76,2%	10,7%	13,1%	7,1%
% privato	47,3%	66,7%	16,5%	16,9%	7,0%
% pubblico	55,8%	75,4%	10,9%	13,8%	6,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 553					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 553	55,2%	75,2%	13,6%	11,2%	5,2%
% donne	64,8%	83,0%	12,1%	4,9%	2,7%
% uomini	51,4%	71,9%	13,9%	14,2%	6,4%
% età ≤ 40	49,3%	70,1%	19,4%	10,4%	7,5%
% età 41-50	57,5%	79,0%	11,6%	9,4%	4,4%
% età > 50	55,1%	74,1%	13,4%	12,5%	5,2%
% accademici	44,6%	64,6%	15,4%	20,0%	9,2%
% privato	53,8%	75,2%	14,7%	10,1%	5,6%
% pubblico	56,6%	75,3%	12,4%	12,4%	4,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 73 – L'applicazione formale delle Norme sulla *compliance*

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 379					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 379	20,8%	38,0%	22,7%	39,3%	18,7%
% donne	20,5%	37,1%	23,5%	39,4%	19,7%
% uomini	20,8%	38,8%	22,5%	38,8%	17,9%
% età ≤ 40	12,7%	33,8%	28,2%	38,0%	14,1%
% età 41-50	17,2%	31,3%	22,4%	46,3%	25,4%
% età > 50	26,6%	44,5%	20,8%	34,7%	15,6%
% accademici	16,7%	29,8%	25,0%	45,2%	25,0%
% privato	22,6%	42,3%	21,3%	36,4%	15,9%
% pubblico	17,4%	30,4%	24,6%	44,9%	23,9%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 545					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 545	26,1%	47,5%	23,5%	29,0%	12,7%
% donne	36,3%	52,5%	24,6%	22,9%	6,7%
% uomini	21,1%	45,6%	22,3%	32,1%	15,2%
% età ≤ 40	27,7%	46,2%	21,5%	32,3%	13,8%
% età 41-50	23,9%	46,7%	23,3%	30,0%	12,2%
% età > 50	27,0%	48,3%	24,0%	27,7%	12,7%
% accademici	12,5%	28,1%	17,2%	54,7%	26,6%
% privato	30,1%	51,8%	23,8%	24,5%	9,9%
% pubblico	21,7%	43,0%	23,2%	33,8%	15,6%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

10. Focus sul codice etico

Dopo aver parlato degli strumenti e delle leve per introdurre, rafforzare e diffondere un'inclusione degli aspetti etici nei comportamenti dell'organizzazione di riferimento, è stato dedicato un focus specifico allo strumento "codice etico".

Il 72 per cento dei rispondenti nel 2015 e l'83,6 per cento dei rispondenti nel 2018 dichiarano che i codici etici sono presenti nella propria organizzazione. Quindi si può dire che questo strumento è largamente diffuso nella realtà italiana.

Tra coloro che operano in organizzazioni private o pubbliche nelle quali non è presente il codice etico, circa il 40 per cento nel 2015 e oltre il 50 per cento nel 2018 ritengono utile la sua introduzione (Tabella 74), oltre la metà nel 2015 e oltre i 2/3 nel 2018 ritengono opportuni percorsi formativi (Tabella 75), meno della metà dei rispondenti ritiene utile l'introduzione di specifiche figure di *internal* e *fraud auditing*. Significativo è il fatto che le percentuali di accordo aumentino in misura rilevante tra le due indagini.

Non vi sono significative differenze tra uomini e donne in entrambe le indagini.

Da sottolineare che gli accademici si mostrano particolarmente scettici con riguardo all'introduzione di figure specifiche, poiché in entrambe le indagini la percentuale di accordo è inferiore a quella di disaccordo e nel 2018 scende addirittura al di sotto di 1/5 dei rispondenti, contro la metà che dichiara di essere in disaccordo e 1/4 in forte disaccordo (Tabella 76).

Con l'aumento dell'età aumenta anche la percentuale di accordo relativa alle tre dimensioni analizzate in entrambe le indagini.

Dove presente, la maggioranza ritiene che il codice etico sia conosciuto (Tabella 77), condiviso (Tabella 78) e rispettato (Tabella 79) e inoltre le percentuali di accordo aumentano nelle due indagini.

Dal confronto delle tabelle si può evincere che chi conosce il codice etico in genere ha un più elevato livello di condivisione, in quanto la percentuale di accordo della Tabella 78 è superiore a quella della Tabella 77, e che una percentuale leggermente inferiore lo rispetti, in quanto la percentuale di accordo della Tabella 78 è sempre inferiore a quella delle tabelle 77 e 78.

Più positivo rispetto all'ipotesi iniziale è il limitato divario tra il livello di conoscenza e il livello di rispetto del codice etico, come risulta dal confronto tra Tabella 77 e Tabella 79.

Il fatto che la realtà sia più positiva rispetto all'ipotesi è confermato dalla percentuale di accordo degli accademici, che è sempre significativamente più bassa nelle due indagini rispetto a quella degli appartenenti al settore privato e pubblico. Probabilmente gli accademici hanno interpretato la domanda come la loro valutazione sul grado di conoscenza, condivisione e rispetto dei codici etici nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche.

È anche coerente il fatto che in entrambe le indagini per tutte le tre dimensioni la percentuale di accordo degli appartenenti al settore privato è nettamente superiore a quella degli appartenenti al settore pubblico, in quanto nel settore pubblico la funzione dei codici etici è per certi aspetti già assorbita dall'esigenza di rispettare norme e procedure formali.

In entrambe le indagini, con l'aumento dell'età vi è una maggiore conoscenza e condivisione rispetto al codice etico.

Passando agli aspetti qualitativi è stato chiesto di definire con un massimo di tre aggettivi le caratteristiche del codice etico nella propria organizzazione.

Come sempre accade per le domande aperte, non tutti hanno risposto e comunque si nota una dispersione di aggettivi, che tuttavia sono stati raggruppati in tipologie omogenee.

Nel 2015 prevalgono nettamente gli aggettivi di carattere positivo (119 preferenze) rispetto a quelli di carattere negativo (30 preferenze).

La tipologia di carattere positivo che ha ricevuto il maggior numero di preferenze è quella che fa riferimento alla forma e ai contenuti, espressa da aggettivi quali: chiaro, conciso, sintetico, rigoroso, specifico, concreto, completo, esaustivo, ben fatto, comprensibile, pratico, efficace, essenziale, idoneo, lineare, organico (51 preferenze); seguita dalla tipologia che fa riferimento a valori quali: correttezza, giustizia, integrità, imparzialità, indipendenza, meritocrazia, responsabilità, uguaglianza, onestà, rispetto dei vari *stakeholder*, trasparenza (33 preferenze); dalla tipologia che fa riferimento alla diffusione, espressa da aggettivi quali: condiviso, coinvolgente, conosciuto, diretto, convincente, documentato, oggettivo, non problematico, formativo, seguito (20 preferenze) e dalla tipologia riguardante la funzione del codice etico espressa da aggettivi quali: necessario, importante, interessante, ottimale, ragionevole, intuitivo (12 preferenze).

Interessante, seppure con un numero limitato di preferenze, è la tipologia che incorpora una proiezione futura espressa con aggettivi quali: innovativo, lungimirante, moderno (3 preferenze).

Poiché le risposte sono date solo da coloro che appartengono a organizzazioni nelle quali è presente il codice etico, appare coerente il fatto che gli aggettivi di carattere negativo siano meno numerosi. Infatti, solo al quinto posto per numerosità si colloca la prima tipologia di carattere negativo collegata alla forma e all'utilità: lungo, prolisso, noioso, poco utile, poco operativo, disatteso (11 preferenze); seguito a pari merito dalle tipologie che fanno riferimento al contenuto, espresse dagli aggettivi: banale, astratto, teorico, generico, standard (8 preferenze) e da quella che fa riferimento alla funzione, espressa da aggettivi quali: legale, garantista, tutelare, moralistico (8 preferenze). Infine, la tipologia che fa riferimento al tempo, espressa da aggettivi quali: datato, migliorabile, ogni anno da aggiornare (3 preferenze).

In ragione della maggiore numerosità dei rispondenti appartenenti al settore pubblico, nell'indagine 2018 non esiste una netta gerarchia tra aggettivi di carattere positivo e di carattere negativo.

Prevalgono le preferenze di carattere positivo, che nel totale ricevono 143 voti, rispetto a quelle negative, che ricevono 103 preferenze.

La tipologia di carattere positivo che ha ricevuto il maggior numero di preferenze è quella che fa riferimento ai valori, espressi da termini quali: valoriale, etica, giustizia, imparzialità, onestà, rispetto della persona (dipendenti, clienti, fornitori), solidarietà, integrità, responsabilità, trasparenza, equilibrio, correttezza, merito, professionalità, qualità, (46 preferenze); seguita da quella che fa riferimento alla conoscenza, condivisione, utilità, confronto, pratica, espressa da aggettivi quali: accettato, vissuto, condiviso, conosciuto, consapevole, partecipato, applicato, pratico, pragmatico, necessario, opportuno, realistico, promozionale, propulsivo, pubblicizzato, diffuso, divulgato, indispensabile, ineccepibile, rilevante (40 preferenze); dalla tipologia che fa riferimento alla forma e al contenuto, espressa da aggettivi quali: adeguato, ben scritto, ben strutturato, capillare, chiaro, coerente, funzionale, valido, utile, organico, ragionato, semplice, elastico, flessibile, premiante (38 preferenze); dalla tipologia che fa riferimento a comportamenti spesso con proiezioni al futuro, espressa da termini quali: lungimirante, morale, motivante, sfidante, stimolante, anticorruzione, virtuoso (15 preferenze).

Interessante tra le tipologie positive è quella che fa riferimento al nuovo contesto dell'economia e della società moderna, espressa da aggettivi quali: globale, internazionale, universale (4 preferenze).

La tipologia di carattere negativo che ha ricevuto il maggior numero di preferenze è quella che fa riferimento alla funzionalità, o meglio non funzionalità, espressa da aggettivi quali: inapplicato, ignorato, ignoto, inattuato, incompreso, non condiviso, inefficace, insufficiente, marginale, non operativo (31 preferenze); seguita dalla tipologia che fa riferimento alla forma, espressa da aggettivi quali: complesso, elaborato, lungo, meccanicistico, poco contestualizzato, poco focalizzato, retorico, sommario, simbolico, generale, fumoso, lontano, vago (29 preferenze); da quella espressa da termini quali:

adempimento, legale, burocratico, cogente, imposto, formale, *compliant* (28 preferenze), infine dalla tipologia che fa riferimento al tempo, espressa da aggettivi quali: crescente, da aggiornare, da implementare, non esaustivo, obsoleto (9 preferenze).

Colpisce particolarmente una tipologia non presente nell'indagine 2015 che fa riferimento all'uso strumentale del "codice etico", espressa da aggettivi quali: falso, finto, ipocrita, non imparziale (6 preferenze).

Non chiaramente collocabile è la tipologia che fa riferimento alla forma rappresentata dagli aggettivi: normale, ordinario, standard, basilare, conforme, organizzativo (12 preferenze), in quanto ad essi può essere attribuito un significato sia positivo che negativo.

A conclusione dell'indagine è stata posta una domanda di verifica riguardante i principi che sono disattesi dalla mancanza di etica. Al riguardo va sottolineato che nell'indagine 2015 vi è stato un bassissimo livello di risposte, mentre nel 2018 i rispondenti hanno mostrato una maggiore attenzione a quest'ultima domanda. Infatti, nel 2015, in presenza di sole 171 citazioni, si ha una certa divaricazione tra correttezza, integrità e legalità, citate più di 30 volte, meritocrazia, moralità, imparzialità e giustizia, citate meno di 20 volte. Nel 2018 di fronte a ben 1.094 citazioni, in quanto ogni rispondente poteva segnalarne 2, correttezza e integrità sono significativamente le più citate (oltre 200 volte), a un livello intermedio si collocano moralità, legalità e giustizia, con numero di citazioni tra 130 e 152, mentre al livello più basso si collocano meritocrazia e imparzialità con poco più di 120 risposte.

Tab. 74 – Quanto riterrebbe utile l’inserimento di un codice etico nella sua realtà aziendale?

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 115					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 115	23,48%	40,8%	26,0%	33,0%	17,3%
% donne	22,9%	42,9%	28,6%	28,6%	20,0%
% uomini	23,4%	40,3%	24,7%	35,1%	15,6%
% età ≤ 40	21,7%	30,4%	34,8%	34,8%	17,4%
% età 41-50	19,5%	36,6%	22,0%	41,5%	22,0%
% età > 50	26,0%	48,0%	26,0%	26,0%	14,0%
% accademici	14,3%	35,7%	28,6%	35,7%	7,1%
% privato	22,1%	39,5%	24,4%	36,0%	19,8%
% pubblico	22,2%	40,7%	33,3%	25,9%	11,1%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 135					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 135	36,3%	54,8%	21,5%	23,7%	14,8%
% donne	44,1%	58,8%	11,8%	29,4%	17,6%
% uomini	33,3%	52,5%	25,3%	22,2%	14,1%
% età ≤ 40	30,0%	53,3%	26,7%	20,0%	16,7%
% età 41-50	34,5%	55,2%	17,2%	27,6%	20,7%
% età > 50	39,5%	55,3%	21,1%	23,7%	11,8%
% accademici	18,8%	43,8%	25,0%	31,3%	31,3%
% privato	40,7%	57,1%	20,9%	22,0%	12,1%
% pubblico	27,3%	50,0%	22,7%	27,3%	20,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 75 – Riterrebbe utile attivare un percorso formativo per la sensibilizzazione al tema dell’etica?

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 113					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 113	32,7%	53,1%	19,5%	27,4%	15,0%
% donne	26,5%	52,9%	20,6%	26,5%	14,7%
% uomini	34,7%	50,7%	20,0%	29,3%	16,0%
% età ≤ 40	26,1%	43,5%	13,0%	43,5%	17,4%
% età 41-50	24,4%	56,1%	22,0%	22,0%	14,6%
% età > 50	41,7%	54,2%	20,8%	25,0%	14,6%
% accademici	33,3%	60,0%	26,7%	13,3%	6,7%
% privato	28,6%	51,2%	19,0%	29,8%	15,5%
% pubblico	40,7%	55,6%	22,2%	22,2%	14,8%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 141					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 141	46,1%	66,7%	17,7%	15,6%	10,6%
% donne	44,4%	69,4%	8,3%	22,2%	11,1%
% uomini	46,1%	64,7%	21,6%	13,7%	10,8%
% età ≤ 40	30,0%	53,3%	36,7%	10,0%	3,3%
% età 41-50	40,6%	71,9%	9,4%	18,8%	15,6%
% età > 50	54,4%	69,6%	13,9%	16,5%	11,4%
% accademici	35,3%	52,9%	23,5%	23,5%	23,5%
% privato	48,9%	67,0%	19,1%	13,8%	8,5%
% pubblico	40,4%	66,0%	14,9%	19,1%	14,9%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 76 – Riterrebbe utile l’inserimento di figure professionali di *internal auditing* e *fraud auditing* nella sua realtà aziendale?

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 113					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 113	25,7%	39,8%	15,0%	45,1%	30,1%
% donne	27,3%	39,4%	15,2%	45,5%	30,3%
% uomini	22,4%	38,2%	15,8%	46,1%	30,3%
% età ≤ 40	17,4%	30,4%	17,4%	52,2%	30,4%
% età 41-50	27,5%	40,0%	12,5%	47,5%	35,0%
% età > 50	26,5%	42,9%	16,3%	40,8%	26,5%
% accademici	28,6%	35,7%	21,4%	42,9%	14,3%
% privato	23,5%	34,1%	14,1%	51,8%	36,5%
% pubblico	30,8%	53,8%	19,2%	26,9%	11,5%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 142					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 142	31,7%	46,5%	17,6%	35,9%	25,4%
% donne	29,7%	43,2%	16,2%	40,5%	29,7%
% uomini	32,4%	47,1%	18,6%	34,3%	23,5%
% età ≤ 40	18,8%	31,3%	25,0%	43,8%	18,8%
% età 41-50	37,5%	50,0%	12,5%	37,5%	34,4%
% età > 50	34,6%	51,3%	16,7%	32,1%	24,4%
% accademici	6,3%	18,8%	31,3%	50,0%	25,0%
% privato	29,8%	41,5%	18,1%	40,4%	31,9%
% pubblico	35,4%	56,3%	16,7%	27,1%	12,5%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 77 – Sia conosciuto

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 307					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 307	34,5%	55,7%	21,2%	23,1%	9,4%
% donne	36,3%	57,5%	21,2%	21,2%	6,2%
% uomini	33,0%	54,8%	21,3%	23,9%	11,2%
% età ≤ 40	29,1%	43,6%	29,1%	27,3%	10,9%
% età 41-50	28,4%	56,9%	17,4%	25,7%	11,0%
% età > 50	40,8%	59,2%	21,1%	19,7%	7,7%
% accademici	29,6%	45,1%	16,9%	38,0%	16,9%
% privato	36,3%	57,1%	22,0%	20,9%	7,7%
% pubblico	32,0%	53,3%	19,7%	27,0%	12,3%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 467					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 467	35,8%	59,7%	20,8%	19,5%	7,9%
% donne	37,7%	62,3%	20,1%	17,6%	8,8%
% uomini	34,6%	58,7%	21,8%	19,5%	6,7%
% età ≤ 40	32,0%	56,0%	22,0%	22,0%	14,0%
% età 41-50	29,4%	53,8%	23,1%	23,1%	8,8%
% età > 50	40,5%	64,2%	19,1%	16,7%	6,2%
% accademici	14,3%	48,2%	17,9%	33,9%	21,4%
% privato	50,7%	70,7%	15,8%	13,5%	5,1%
% pubblico	23,0%	50,4%	25,0%	24,6%	10,3%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 78 – Sia condiviso/accettato

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 305					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 305	31,1%	56,1%	23,6%	20,3%	9,2%
% donne	29,2%	59,3%	19,5%	21,2%	8,8%
% uomini	31,7%	53,8%	25,8%	20,4%	9,7%
% età ≤ 40	27,3%	52,7%	23,6%	23,6%	12,7%
% età 41-50	32,1%	53,2%	23,9%	22,9%	10,1%
% età > 50	31,4%	59,3%	23,6%	17,1%	7,1%
% accademici	28,2%	47,9%	21,1%	31,0%	16,9%
% privato	34,8%	60,8%	22,7%	16,6%	6,6%
% pubblico	25,6%	49,6%	24,0%	26,4%	13,2%
b) Indagine 2018, totale risposte valide: 466					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 466	35,8%	62,2%	21,5%	16,3%	5,6%
% donne	34,4%	61,9%	23,8%	14,4%	6,3%
% uomini	36,8%	63,2%	20,6%	16,2%	5,1%
% età ≤ 40	28,0%	56,0%	34,0%	10,0%	8,0%
% età 41-50	35,6%	56,9%	23,8%	19,4%	7,5%
% età > 50	37,5%	66,8%	17,6%	15,6%	3,9%
% accademici	21,4%	46,4%	25,0%	28,6%	10,7%
% privato	46,5%	74,4%	15,8%	9,8%	4,2%
% pubblico	26,7%	51,8%	26,3%	21,9%	6,8%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 79 – Sia effettivamente rispettato

a) Indagine 2015, totale risposte valide: 307					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 307	27,7%	51,1%	22,5%	26,4%	13,0%
% donne	27,4%	47,8%	23,9%	28,3%	14,2%
% uomini	27,7%	52,7%	21,8%	25,5%	12,2%
% età ≤ 40	21,8%	50,9%	20,0%	29,1%	18,2%
% età 41-50	28,4%	48,6%	22,0%	29,4%	15,6%
% età > 50	28,9%	52,8%	23,9%	23,2%	9,2%
% accademici	21,1%	38,0%	23,9%	38,0%	19,7%
% privato	33,9%	56,8%	20,8%	22,4%	12,6%
% pubblico	18,2%	43,0%	24,8%	32,2%	14,0%

b) Indagine 2018, totale risposte valide: 463					
	Forte Accordo	Accordo	Neutro	Disaccordo	Disaccordo forte
TOTALE RISPOSTE: 463	30,9%	56,8%	22,7%	20,5%	9,3%
% donne	28,9%	54,1%	27,7%	18,2%	6,9%
% uomini	32,0%	58,8%	19,7%	21,4%	10,5%
% età ≤ 40	22,0%	50,0%	28,0%	22,0%	8,0%
% età 41-50	28,9%	56,0%	22,6%	21,4%	9,4%
% età > 50	33,9%	58,7%	21,7%	19,7%	9,4%
% accademici	18,2%	43,6%	16,4%	40,0%	20,0%
% privato	42,3%	70,0%	17,8%	12,2%	3,8%
% pubblico	21,2%	45,6%	26,8%	27,6%	14,0%

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

Tab. 80 – Valori disattesi dalla mancanza di etica

	2015	2018
Correttezza	44	214
Moralità	16	152
Imparzialità	14	120
Meritocrazia	18	125
Integrità	36	203
Legalità	31	147
Giustizia	12	133

Fonte: Indagine ASFOR “Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management”.

11. Sintesi dell'indagine quantitativa

Dalle due indagini, condotte da ASFOR nel 2015 e nel 2018, emerge un quadro che può essere sintetizzato nei seguenti termini.

Il tema dell'etica è considerato presente e rilevante nel dibattito attuale, anche se a volte appare prevalentemente di facciata e senza riflessi sui comportamenti reali.

L'applicazione di principi etici può essere penalizzante nel breve periodo per le imprese che operano in sistemi competitivi, mentre produce effetti positivi sulla competitività nel medio-lungo periodo (paragrafo 1). Nell'indagine 2018 il giudizio appare più positivo, perché si riduce la percentuale di coloro che considerano il tema trattato solo in termini di immagine e di facciata e che non abbia riflessi sui comportamenti reali.

Alla domanda sulla maggiore diffusione dell'etica nel settore privato rispetto al settore pubblico le risposte relative all'indagine 2015 si suddividono tra accordo e disaccordo, mentre nel 2018 aumenta la percentuale di chi si dichiara in accordo, anche se in misura non eccessivamente focalizzata. Alla domanda simmetrica mirante a verificare l'accordo sulla maggiore diffusione dell'etica nel settore pubblico, si ha una fortissima focalizzazione sul disaccordo (paragrafo 2.1). Se ne può dedurre una percezione più positiva con riguardo al settore privato.

In termini di "principio", la quasi totalità dei rispondenti ritiene che non vi siano differenze tra i settori per quanto riguarda la diffusione dell'etica. Tuttavia, quando si passa alle specificazioni, circa il 60 per cento ritiene che nella finanza vi sia un minore senso etico, mentre oltre il 50 per cento ritiene che nel settore non profit il senso etico sia più elevato rispetto ai settori profit (paragrafo 2.2).

La grande maggioranza di rispondenti ritiene che la presenza di chiare regole sia un fattore che favorisce la diffusione di comportamenti etici (paragrafo 3.1).

La maggioranza di rispondenti ritiene che la crisi economica abbia avuto effetti negativi sull'adozione di comportamenti etici, anche se tra le due indagini questo fattore sembra avere avuto un peso inferiore, probabilmente a seguito del miglioramento della situazione economica anche nel nostro Paese (paragrafo 3.2).

L'esempio dei vertici che determina la cultura aziendale è considerato dalla quasi totalità dei rispondenti il fattore più rilevante nel determinare un orientamento all'etica, mentre i valori individuali e la cultura del Paese sembrano avere un uguale peso. Per i primi si evidenzia una maggiore percentuale di accordo nell'indagine 2018, mentre per la seconda si evidenzia una percentuale più elevata nell'indagine 2015 (paragrafo 3.3).

Tra i valori individuali prevalgono correttezza e integrità, seguiti da legalità, giustizia e moralità, mentre meritocrazia e imparzialità sono considerati meno rilevanti (paragrafo 7.1).

Per quanto riguarda la cultura del Paese, i valori professionali e dell'organizzazione sono considerati più rilevanti i valori di correttezza e legalità, seguiti da moralità, integrità e giustizia, mentre si evidenzia un minore grado di accordo per imparzialità e meritocrazia. Su quest'ultimo concetto la maggioranza si dichiara in disaccordo (paragrafo 7.2).

Oltre il 70 per cento dei rispondenti ritiene che la corruzione sia un fenomeno molto diffuso in Italia e una percentuale ancora maggiore ritiene che si sia fatto poco per combatterla. Nonostante l'evidenza che i media riportino generalmente fenomeni presunti o reali di corruzione che vedono coinvolto il settore pubblico, quasi la metà dei rispondenti ritiene che la corruzione sia presente anche nei rapporti tra privati. Infine, una larga maggioranza ritiene che i fenomeni di corruzione siano presenti in altri Paesi, anche se in alcuni di essi (quelli che appaiono più virtuosi nei ranking internazionali) sia combattuta con maggiore efficacia (paragrafo 4.1).

Le risposte confermano che la corruzione è un fenomeno endemico di tutte le società e di tutti i settori e che le differenze tra Paesi e tra settori derivano solo dall'efficacia degli strumenti per combattere il fenomeno. La maggior parte dei rispondenti considera poco efficace il D.Lgs. 231/2001 per il settore privato e la Legge 190/2012 per il settore pubblico, che, al contrario, sembrano avere aumentato il carico burocratico. Tuttavia, questo tipo di perplessità si attenua nell'indagine 2018 rispetto all'indagine 2015 (paragrafo 4.2).

Il punto centrale del rapporto tra lobbying e corruzione è quello delle regole. Infatti 3/4 dei rispondenti ritengono che l'attività di lobbying possa essere collegata alla corruzione in assenza di regole chiare e trasparenti e circa 1/5 considera comunque i due concetti sovrapponibili. Al contrario, una percentuale di poco inferiore al 70 per cento ritiene che l'attività di lobbying possa essere ritenuta positiva quando svolta all'interno di regole chiare e trasparenti, in quanto contribuisce a dare informazioni ai decisori delle politiche pubbliche su temi complessi (paragrafo 5).

Tra i dilemmi etici, che nella formulazione hanno un implicito valore positivo, “applicare misure di salvaguardia per la conciliazione lavoro/famiglia” e “sostenere costi maggiori a favore della prevenzione ambientale e della salvaguardia del territorio, anche quando essa non è obbligatoria per Legge” sono le opzioni per le quali vi è il massimo accordo, superiore all’80 per cento.

Si può ragionevolmente ritenere che queste due opzioni siano considerate più facilmente compatibili con l’equilibrio economico dell’impresa e presentino un più basso livello di conflittualità.

Cercare nuovi mercati per abbandonare mercati riconosciuti come eticamente compromessi anche se questi ultimi sono ad alto profitto trova d’accordo poco meno del 60 per cento dei rispondenti nelle due indagini. Ciò dipende probabilmente dalla maggiore difficoltà di attuazione di queste politiche (paragrafo 6.1).

Per i dilemmi etici che nella formulazione hanno un implicito valore negativo, come previsto, una larga maggioranza di rispondenti si dichiara in disaccordo. Tuttavia è interessante sottolineare che per i dilemmi “chiudere l’impresa o trasferirla all’estero di fronte a un elevato rischio di essere coinvolti in fenomeni di tangenti e corruzione, determinando disoccupazione nel proprio territorio” e “accettare consapevolmente forme di elusione fiscale legalmente consentite di fronte ad un prelievo tributario che metterebbe l’impresa fuori mercato rispetto alla concorrenza” si evidenzia un’inversione nelle due indagini, in quanto in quella del 2018 aumenta la percentuale di chi si dichiara in disaccordo e diminuisce la percentuale di chi si dichiara in accordo. Nel primo caso ha probabilmente avuto influenza l’inversione del trend che fino al 2015 privilegiava fortemente i fenomeni di delocalizzazione, fenomeno che si è attenuato e in alcuni casi addirittura invertito negli ultimissimi anni. Nel secondo caso ha probabilmente avuto influenza quella che può essere definita la *moral* o *civic suasion*, nel senso che l’elusione fiscale, anche in modalità formalmente corrette, nel 2018 è meno accettata dall’opinione pubblica rispetto al 2015 (paragrafo 6.2).

Questi risultati suggeriscono che sarebbe interessante in future indagini porre a confronto a due a due i dilemmi positivi da un lato e i dilemmi negativi dall’altro. Ciò consentirebbe di far emergere l’ordine di priorità delle preferenze.

In entrambe le indagini tra le definizioni di etica proposte nel questionario il maggior livello di accordo riguarda quelle che fanno riferimento all’etica dei principi, a livello intermedio si collocano quelle che fanno riferimento all’etica delle responsabilità e a un livello più basso di accordo quelle che fanno riferimento all’etica dei risultati e della funzionalità (paragrafo 8).

La formazione è considerata dalla larga maggioranza dei rispondenti come il più efficace strumento logico e leva operativa per diffondere e rafforzare nelle organizzazioni comportamenti etici. Al contrario, gli strumenti formali

quali D.Lgs. 231/2001 e Legge 190/2012 e la certificazione SA 8000 sono considerati poco efficaci, in quanto meno del 50 per cento si trova d'accordo. Peraltro nell'indagine 2018 per tutti gli strumenti aumenta la percentuale di chi li considera efficaci e diminuisce quella di coloro che li considerano non efficaci (paragrafo 9.1).

Le azioni che hanno impatto sui comportamenti degli individui sono considerate di gran lunga le leve operative più efficaci per diffondere e rafforzare l'orientamento etico in tutte le organizzazioni private e pubbliche. Gli interventi di tipo formale sono considerati leve con minore impatto operativo, mentre a livello intermedio si collocano gli interventi di carattere organizzativo, quali sistemi retributivi premianti, meccanismi operativi, modifica dei ruoli e delle responsabilità (paragrafo 9.2). Ciò conferma quanto rilevato in precedenza con riferimento ad altre parti dell'indagine riguardanti l'esempio dei vertici aziendali e del superiore diretto, le culture organizzative.

La parte dedicata al codice etico evidenzia che esso è ormai largamente diffuso e in aumento nell'indagine 2018 rispetto al 2015 (dal 72 per cento all'83,6 per cento).

Positivo il fatto che dove presente il codice etico è conosciuto, condiviso e rispettato.

Per coloro che appartengono a organizzazioni dove non è stato ancora introdotto, circa il 40 per cento nel 2015 e oltre il 50 per cento nel 2018 ritengono utile la sua introduzione, oltre la metà nel 2015 e oltre i 2/3 nel 2018 ritengono opportuni percorsi formativi sull'etica, al contrario meno della metà dei rispondenti ritiene utile l'introduzione di specifiche figure di *internal* e *fraud auditing*. Si evidenzia per entrambi gli ambiti un miglioramento della situazione rispetto al 2015 (paragrafo 10).

Con riferimento alle caratteristiche qualitative dei codici etici, nel 2015 sono citati prevalentemente aggettivi di carattere positivo (119 preferenze) rispetto a quelli di carattere negativo (solo 30 preferenze), mentre nell'indagine 2018 la differenza è alquanto inferiore, in quanto gli aggettivi positivi sono citati 143 volte e quelli negativi ben 103 volte.

Per le differenze tra uomini e donne, accademici, appartenenti al settore privato e al settore pubblico, rispondenti con età inferiore ai 40 anni, tra i 41 e 50 e superiore ai 50 anni non sono possibili generalizzazioni e si rinvia ai commenti negli specifici paragrafi.

Parte seconda
Indagine qualitativa: i dialoghi

L'etica tra passato, presente e futuro

Ali Reza Arabnia – Group chairman, president & CEO Geico Taikisha

Dalla mia prospettiva osservo una grande divaricazione tra dichiarazioni, manifestazioni di interesse, auspici sull'importanza dei valori etici da un lato e comportamenti concreti dall'altro.

Valori etici e divaricazione fra dichiarazioni e comportamenti.

Molti ne parlano, si moltiplicano convegni, seminari, tavole rotonde, incontri di ogni tipo sull'importanza di riportare l'etica nell'ambito dei comportamenti imprenditoriali e manageriali, ma resta ancora insufficiente il numero di coloro che la praticano nelle scelte quotidiane e nei rapporti con i propri collaboratori, i clienti, i fornitori, tutti gli *stakeholder*, come si dice oggi.

Personalmente resto sorpreso da quest'incoerenza, ma ne prendo atto poiché ognuno di noi deve confrontarsi non con il proprio mondo ideale, ma con il mondo reale nel quale si trova a operare con diverse posizioni di responsabilità.

Facendo quindi riferimento al mondo reale voglio sottolineare che, nonostante la mancanza di coerenza che ho appena sottolineato, ritengo che vi sia un significativo miglioramento rispetto al passato.

Per evitare che le mie osservazioni siano considerate contraddittorie, intendo dire che in passato vi erano persone più dure nei rapporti con i dipendenti, clienti, fornitori. Persone che esercitavano uno stile di direzione molto più autoritario, ma poi in genere erano coerenti con i valori che dichiaravano. Quindi ognuno sapeva con chi aveva a che fare, vi era tutto sommato maggiore chiarezza e trasparenza. Inoltre, un certo numero di persone che mostravano durezza nel modo di essere imprenditori o manager si sentiva poi di "restituire alla società" qualcosa di quanto aveva ottenuto per merito o anche per condizioni favorevoli (la fortuna), che nel mondo economico costituiscono una componente del successo. A mio parere in passato vi era una "filantropia" più genuina, mentre oggi spesso ci si trova di fronte a una filantropia funzionale a dare di sé, e della propria impresa, un'immagine diversa da quella reale. Si può dire una filantropia finalizzata a edulcorare alcuni comportamenti che poco hanno a che fare con l'etica.

Rispetto al passato è migliorato decisamente il sistema, in quanto la maggiore diffusione delle informazioni favorisce una maggiore trasparenza e quindi può essere uno stimolo positivo anche all'adozione di comportamenti etici. In passato, le persone avevano probabilmente comportamenti più duri, ma si trattava di comportamenti considerati accettabili in quel contesto sociale ed economico. Oggi il sistema considera non più accettabili certi com-

portamenti duri nei confronti del personale, si pensi ad esempio alle norme che tutelano il lavoratore contro il mobbing, contro i licenziamenti non motivati, oppure le norme antinquinamento o altre che richiedono di dichiarare la composizione dei prodotti. Il sistema formalmente penalizza comportamenti considerati non etici, ma le persone spesso sono diventate più opportuniste, più ciniche e molte volte occupate più ad aggirare le norme utilizzando cavilli formali, che non ad applicarle sostanzialmente. In altre parole esiste un paradosso, poiché imprenditori e manager (pubblici o privati) che riescono ad aggirare formalmente le norme che hanno lo scopo di evitare comportamenti nocivi, lesivi della dignità delle persone, in generale poco trasparenti ed etici, hanno un vantaggio competitivo nel breve periodo rispetto a coloro che hanno comportamenti coerenti con le norme.

Questa differenza può essere ricondotta anche al tema del merito e della professionalità. In passato, la maggior parte di coloro che arrivavano a posizioni di responsabilità (e anche di potere all'interno delle proprie organizzazioni o politico e sociale nei confronti dell'esterno) avevano un'elevata professionalità e ottenevano quelle posizioni per merito, quindi avevano un'intrinseca etica.

Merito e professionalità sono strategici per l'etica.

Oggi a mio parere è assai più elevato il numero di coloro che arrivano a posizioni di responsabilità, di potere economico e politico-sociale non sulla base del merito, dell'impegno, della professionalità, ma perché appartenenti a gruppi sociali influenti, per comportamenti opportunistici (si pensi ai forti guadagni ottenuti con speculazioni immobiliari, sui mercati finanziari, con grandi appalti ottenuti tramite corruzione, eccetera), a volte per intuizioni geniali e creative esaltate però da particolari condizioni favorevoli (si pensi ad esempio agli enormi guadagni ottenuti nel mondo dell'economia della rete). In queste persone difficilmente l'etica diventa un valore solido e ben radicato, ma può diventare una specie di "moda" che contribuisce a migliorare la propria immagine.

Avendo parlato delle regole del sistema, mi viene abbastanza naturale sostenere che a mio parere non vi sono differenze strutturali tra i diversi settori. Il nodo centrale dell'etica è e rimane quello della coerenza e dell'esempio che le persone portano all'interno della propria organizzazione, privata o pubblica che sia.

Per l'etica risulta fondamentale la coerenza e l'esempio che deve caratterizzare il vertice nei rapporti con i collaboratori.

Le persone contribuiscono a creare un contesto, un clima, un modo di sentire interno a ogni organizzazione che rafforza o indebolisce l'orientamento verso comportamenti etici. Non posso negare che esistono settori e contesti nei quali è più difficile mantenere un rigore e una coerenza sul piano

etico, ma continuo a pensare che alla fine contino le persone, soprattutto le persone che, avendo posizioni organizzative più elevate, hanno anche una maggiore responsabilità nell'influenzare i comportamenti di altre persone che operano all'interno dell'organizzazione. Esistono culture di differenti Paesi e settori economici che rappresentano terreno più o meno fertile per comportamenti coerenti o non coerenti con l'etica sostanziale. Per analogia con i problemi di salute, nei quali i caratteri genetici delle persone le rendono più o meno predisposte a contrarre o a resistere a malattie provocate da condizioni dell'ambiente (es. inquinamento, tipo di alimentazione, stili di vita sedentari o sportivi, eccetera), le culture dei Paesi e le caratteristiche strutturali di ogni settore rappresentano condizioni che rendono più o meno facile mantenere comportamenti guidati dalla professionalità, ricerca del merito, trasparenza; in definitiva etici. Pertanto bisogna evitare di dare giudizi assoluti sulle persone in quanto ognuno si trova in contesti con gradi di difficoltà molto diversi, ma nessuno può invocare vincoli esterni per giustificare i propri comportamenti. Ad esempio nei settori caratterizzati da una feroce competizione a livello globale riguardante i prezzi, può venire la tentazione di abbassare i costi tramite la riduzione delle garanzie per i lavoratori o tramite dilazioni dei pagamenti ai fornitori che mettono questi ultimi in gravi difficoltà. Tuttavia, ognuno deve trovare nei propri valori di fondo la capacità di non farsi condizionare dalla rigidità dei vincoli esterni o di resistere alle sirene del facile successo ottenuto con la rinuncia al rispetto degli altri, alla trasparenza, all'equità o equilibrio nel trattamento dei collaboratori.

Riesco difficilmente a comprendere le persone che hanno ottenuto un grande successo in termini economici in poco tempo, magari con qualche idea brillante, innovativa, ingegnosa, ma anche con una grande fortuna (si pensi in generale a quanto accade nel mondo dell'economia virtuale), che non avvertono il bisogno di restituire alla società parte di quanto hanno ottenuto.

Chi ha grande successo deve restituire alla società parte di quanto ha ottenuto.

Esistono anche esempi virtuosi di persone arricchite che hanno avviato grandi programmi di filantropia reale, ma esiste anche un gran numero di persone che non pensano affatto di fare qualcosa per il benessere di altri. Per me è inconcepibile l'atteggiamento di queste ultime persone, ma occorre evitare la tentazione di reagire con violenza a situazioni che non si condividono. È componente essenziale dell'etica anche l'atteggiamento non violento predicato da molte religioni, ma anche da molte filosofie di tipo laico. Non violento non vuol dire debole, ma vuol dire applicare regole, monitorare la loro applicazione e utilizzarle sulla base di un principio di giustizia ed equità. Per essere concreto cito due esempi che riguardano la nostra azienda, che evidenziano bene le due facce della medaglia. In passato mi sono trovato costretto a licenziare un responsabile di alto livello di un'azienda che avevamo acquisito poiché non aveva accettato di adeguarsi agli indirizzi di comportamento. Gli

ho spiegato più volte le scelte dell'azienda con riferimento alle modalità di rapportarsi con i collaboratori, con i fornitori e con i clienti, per circa un anno ho monitorato i comportamenti con periodici incontri nei quali ho segnalato il mancato rispetto di questi indirizzi, ma alla fine ho dovuto procedere al licenziamento, ovviamente nel rispetto della normativa e della dignità della persona, ma ho dovuto farlo per tutelare il clima aziendale. Personalmente mi trovavo bene, ma non potevo accettare che i suoi comportamenti avessero ripercussioni in termini di diminuzione del benessere organizzativo di tanti altri collaboratori e della stessa immagine dell'azienda nei rapporti con i clienti e i fornitori. Sul fronte opposto segnalo quanto abbiamo fatto in occasione di difficoltà in cui si è trovato il gruppo a seguito dell'aumento della competizione a livello globale. Evidentemente le difficoltà del gruppo erano determinate anche da un'inadeguata capacità di reagire alle condizioni dell'ambiente, che erano cambiate. Invece di cercare chi aveva commesso errori, è stato avviato un lungo processo nel quale io come amministratore delegato ho incontrato i miei primi riporti in incontri individuali e poi in incontri collegiali per capire insieme cosa non avesse funzionato e cosa si potesse fare per affrontare con successo la situazione di difficoltà. Sostituendo la logica della "caccia al colpevole" con la logica e il clima del "cerchiamo insieme ciò che non ha funzionato" è stato possibile fare emergere in modo trasparente le possibili cause e di conseguenza è stato più agevole individuare anche più efficaci azioni strategiche per reagire e superare il momento di difficoltà.

Non si può parlare di etica senza parlare di due fattori che oggi hanno una grande influenza. Il primo riguarda il concetto di valore. In passato il valore era collegato a beni e servizi reali, alla professionalità, all'impegno e al sacrificio, mentre oggi spesso il valore è legato a percezioni, opportunismi, mode per cui in un certo senso ci si abitua a modelli di successo facile.

Ad esempio questo aspetto riguarda in particolare la finanza, la moda, i beni di lusso, le star dello sport e dello spettacolo, il mondo di Internet e della realtà virtuale, dove si fa successo con cose di poco valore che si diffondono in tempi rapidissimi e hanno un grande successo non solo economico. Si tratta di una dinamica che ha favorito il crescere delle disuguaglianze nella società, in termini economici, di status sociale e di opportunità. La crescita delle disuguaglianze è a mio parere un sintomo, un effetto di una società nella quale l'etica individuale stenta a trasferirsi alla società. È un sintomo e un effetto della divaricazione tra valori degli individui e valori "incorporati" nel funzionamento dei sistemi economici, sociali, politici. Il secondo riguarda l'identificazione delle persone con le organizzazioni pubbliche o private che siano.

Etica e identificazione delle persone con le organizzazioni pubbliche e private.

Molti teorizzano l'importanza e il valore del cambiamento, ad esempio per quanto riguarda le imprese la rinuncia al posto di lavoro fisso, la dispo-

nibilità a cambiare, con una frase che ha un certo effetto mediatico nella cultura del libero mercato, secondo cui “per difendere il lavoro non si devono difendere i posti di lavoro”. Una considerazione che può essere applicata secondo due prospettive di carattere etico. La prima, per me poco accettabile, secondo cui si scarica sui lavoratori tutta l’incertezza del cambiamento. La seconda, alla quale cerco di ispirarmi, secondo cui le imprese devono farsi carico di aiutare i propri collaboratori a seguire il cambiamento, cambiando professionalità e sviluppando nuove conoscenze e competenze. Questa seconda prospettiva rafforza il senso di appartenenza all’azienda, in quanto in mancanza di esso si rischia l’effetto del “mercenario” che non favorisce certo il senso etico.

Passando al tema del rapporto pubblico e privato, devo premettere che personalmente nutro una scarsa fiducia nel pubblico, il che influenza sicuramente le mie valutazioni. Per essere più preciso, quando parlo di pubblico distinguo la categoria dei “politici” e quella dei “dipendenti pubblici”. Per me i politici nella maggior parte appartengono alla categoria di coloro che hanno successo senza grandi meriti e per i quali valgono le considerazioni che ho ricordato in precedenza con riferimento alla creazione del valore. Per quanto riguarda i dipendenti pubblici devo riconoscere che in molti casi si incontrano persone di grande dedizione al lavoro, competenti, a volte meravigliose per l’attenzione che dimostrano nei confronti dei cittadini. Tuttavia esiste un problema di fondo, quello del mancato riconoscimento della professionalità e del merito, che crea un clima poco favorevole all’etica. Se si premiano e si favorisce la carriera di coloro che si comportano come *yes persons* dei politici, si creano forti disincentivi con riguardo al rispetto delle regole e all’etica.

Etica e valore della professionalità e del merito.

L’ultimo aspetto che vorrei affrontare riguarda il cambiamento, per rispondere alla domanda che implicitamente ponevo all’inizio di questo nostro dialogo: è possibile, e come, promuovere un miglioramento in una realtà nella quale le regole del sistema (informazione, trasparenza, norme contro la corruzione, eccetera) sono migliori del passato, mentre i comportamenti individuali sono frequentemente caratterizzati da incoerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa. Una prima risposta è quella di puntare fortemente sui giovani tramite la formazione nelle scuole, nelle università e nelle scuole di management. Occorre far riflettere sul fatto che l’uso delle conoscenze, in particolare i metodi e gli strumenti di management, non è mai neutrale, ma ha effetti sulle condizioni proprie e di altre persone. In sintesi far riflettere sulle conseguenze dei propri comportamenti, richiamando l’attenzione sull’etica come riferimento per il proprio agire nell’economia e nella società. Mi permetto di sottolineare che è assai importante un’azione nei confronti di coloro che nelle imprese familiari stanno sostituendo gli imprenditori di prima generazione. La gestione della successione delle aziende familiari di-

venta un'occasione anche per rafforzare (se ben orientata) o indebolire (se mal orientata) la dimensione etica. Si può agire sui giovani in due principali modi: tramite l'esempio e con messaggi che, oltre a colpire la testa (professionalità, competenze, eccetera), colpiscono il cuore e siano in grado di suscitare passioni positive. Mi azzardo a dire che c'è bisogno di un nuovo rinascimento in un contesto di economia profondamente mutato in confronto al passato. Un rinascimento che non può dimenticare la condizione dei giovani, che di fronte alle incertezze sul futuro hanno molta paura. Essere etici significa anche fare qualcosa per rassicurarli.

C'è bisogno di un nuovo rinascimento e di porre al centro il futuro dei giovani.

Vi sono altri quattro interventi che secondo me sono molto importanti per favorire il cambiamento: in primo luogo occorre avere il coraggio di stigmatizzare comportamenti di divaricazione e di incoerenza tra ciò che si dichiara e comportamenti reali. Parlare “fuori dal coro” è un modo per richiamare tutti al senso di responsabilità nei confronti del presente e delle generazioni future. In secondo luogo bisogna essere molto attenti all'aspetto di comunicazione di ciò che si fa bene e con senso etico. È discutibile una comunicazione che è prevalentemente focalizzata sulla denuncia di ciò che non va, che contribuisce a distruggere la fiducia nei confronti di tutto e tutti, senza dare un contributo alla creazione della fiducia in qualcuno. Nella società della comunicazione, oltre a far bene, occorre impegnarsi a comunicare bene il bene che viene fatto. In terzo luogo, occorre ridurre all'interno di ogni organizzazione gli spazi per l'esercizio di un potere organizzativo fine a sé stesso. Interventi di semplificazione organizzativa, ad esempio *lean organisation*, organizzazioni orizzontali, *total quality* non devono essere presentati e applicati solo con la finalità di aumentare il valore economico, ma anche come occasione per eliminare posizioni organizzative giustificate solo dall'esercizio del potere di firma. In quarto luogo, pur essendo consapevole che è difficilissimo, ci si deve impegnare a studiare nuovi sistemi di incentivazione dei manager delle imprese, soprattutto di quelle quotate in borsa. Finché i loro compensi saranno collegati e condizionati dai risultati di breve periodo si avranno manager sempre più ricchi, ma non necessariamente imprese in buona salute. Occorre pensare a sistemi di incentivazione idonei a proteggere gli interessi degli *stakeholder*, cioè i soggetti appartenenti alla comunità che è l'anima dell'impresa e che a sua volta porta benessere per tutti, anche per i proprietari. Se il benessere di tutti porta anche benessere per i proprietari non vale il contrario, poiché pensare solo agli interessi degli azionisti (*stakeholder*) non necessariamente corrisponde a perseguire l'interesse dell'azienda.

Etica è proteggere gli interessi dell'azienda e di chi appartiene alla comunità, andando oltre gli interessi dei singoli *stakeholder*.

I valori vengono prima delle regole

Daniela Becchini – Avvocato coordinatore distrettuale INPS, già dirigente generale gestione e valorizzazione patrimonio INPS

Oggi si assiste a un rinnovato fermento sul tema dell'etica in campo economico e più in generale dei comportamenti nelle istituzioni pubbliche e private. Tuttavia, a mio parere, non esiste ancora una consapevolezza adeguata sulla portata del rinnovamento che l'accoglimento profondo dei valori etici dovrebbe comportare. Non voglio dire che l'attuale tendenza sia solo una "moda", limitata ad aspetti esteriori o retorici, ma intendo sottolineare che esiste ancora un fortissimo divario tra l'enfasi sull'importanza dell'etica nei dibattiti e dichiarazioni pubbliche e gli effettivi comportamenti reali.

Soprattutto in campo economico si è assistito negli ultimi 2-3 decenni all'affermazione – perlopiù astratta – dei valori del mercato intesi come esaltazione del profitto, senza la dovuta attenzione e riflessione circa le profonde implicazioni etiche che qualsiasi attività umana comporta. Oggi si assiste finalmente a un tendenziale ribilanciamento, anche se non vi è ancora piena e compiuta consapevolezza della rilevanza della tematica.

Tale inversione di tendenza si è manifestata sia a livello di dibattito pubblico e di progressiva sensibilizzazione, sia a livello di recepimento normativo. Sul piano teorico è indubbio che vi sia stato uno spostamento dell'attenzione dalla preminenza del ruolo e del potere degli azionisti (*shareholder*) a quello della più generale platea dei portatori di interesse (*stakeholder*). Sul piano della normativa, oltre agli interventi spontanei di autodisciplina dei principali operatori di settore, che in buona sostanza rientrano nel campo della cosiddetta responsabilità sociale di impresa (*Corporate Social Responsibility*), vi è stata recentemente (2016) l'introduzione nel nostro ordinamento di un nuovo tipo sociale, quello delle società benefit o *bicorporations*, cui si aggiunge un'ampia revisione del più vasto campo delle organizzazioni non profit e delle imprese sociali. Il modello della società benefit consente alle imprese di inserire nell'oggetto sociale l'impatto positivo sul pianeta e le persone, a patto di impegnarsi a misurare una serie di indicatori sociali e ambientali, renderli pubblici e incaricare una persona responsabile, dando così rilevanza statutaria a elementi ben più vasti del semplice scopo di lucro.

Questa evoluzione appare più evidente perché rappresenta un incisivo ri-orientamento nell'ambito del nostro contesto culturale rispetto alle teorie dominanti in materia di impresa e management provenienti dal mondo anglosassone e nordamericano, che nell'ultimo secolo aveva visto il dominio assoluto della logica del profitto. In Italia, e più in generale nei Paesi mediterranei, nel bene o nel male, la mera logica del profitto non ha avuto una centralità quasi assoluta come in Usa, UK e altri Paesi influenzati da questo tipo di cultura. Si assiste oggi sempre più all'affermarsi della concezione se-

condo cui il profitto è sicuramente un parametro di valutazione del successo delle imprese, ma assume finalmente valenza non solo la sua dimensione incrementale, ma anche la modalità attraverso la quale viene conseguito, che del resto incide significativamente sugli aspetti reputazionali, peraltro oggi sempre più rilevanti anche sotto il profilo economico. In questo la nostra Costituzione, sempre illuminata nella sua alta formulazione dei principi, all'art. 41, nel sancire che l'iniziativa economica privata è libera, molto saggiamente stabilisce che essa non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana, prevedendo fra l'altro che la legge determini i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.

Il ripensamento del ruolo dell'etica nelle scelte e nei comportamenti delle aziende (private e pubbliche) si correla significativamente oggi alla caduta dell'idea di uno sviluppo continuo e lineare dell'economia, seppur condizionato da cicli di espansione e di rallentamento. Dopo la crisi sistemica scoppiata nel 2007-2008, per la prima volta è stata messa in discussione l'idea stessa di crescita continua e illimitata e si sta delineando uno scenario di prolungata stagnazione e deflazione, nel quale sembra venir meno anche la centralità del valore del denaro e della sua forza intrinsecamente autoespansiva. Sembra un paradosso di fronte a una realtà nella quale tuttora vengono esaltati esempi di imprenditori e manager di successo quasi esclusivamente attraverso le classifiche della ricchezza individuale. Proprio questo scenario mette in evidenza la perdita di centralità del denaro come valore intrinseco assoluto. Esso è diventato prevalentemente strumento di potere e non di progressiva diffusione del benessere come era avvenuto durante il XX secolo. Negli ultimi 25 anni si è assistito a un'enorme concentrazione della ricchezza nelle mani di pochi in tutti i Paesi del mondo (sviluppati, in fase di rapida crescita, all'inizio della fase espansiva), che ha messo in crisi l'ideale di un'economia di mercato che potesse automaticamente rendere più giusta la società e quindi migliore e più felice l'umanità.

Riaffermazione dell'etica e ridimensionamento della funzione del denaro, non più valore intrinseco assoluto.

Questi profondi cambiamenti strutturali dell'economia hanno messo in crisi "il mito del Dio denaro" quale motore principale dell'economia. Si sono creati spazi sempre più ampi nei vari Paesi per valori diversi, quali ad esempio la qualità della vita, l'importanza delle relazioni, della pace, della ricerca della giustizia. Può sembrare una mia visione ottimistica dell'attuale situazione, ma io trovo che, rispetto a 10-20 anni fa, oggi anche tra i giovani sia ritornato il gusto di riflettere su valori più profondi rispetto a quelli della ricchezza misurata dal denaro. Come ho detto sopra, si tratta di una tendenza che non si è ancora tradotta in un'adeguata riflessione e piena consapevolezza.

za, ma che tocca finalmente anche il mondo degli imprenditori e dei manager. Continuano ovviamente a prosperare speculatori che fanno fortune sulle disgrazie altrui (per esempio le guerre) o che perseguono il successo a ogni costo e senza porsi problemi etici. Ma io noto senz'altro un risveglio delle coscienze rispetto a valori più elevati.

Le logiche della finanza come elemento trainante e prevalente sull'economia reale e basate sul principio di successo facile ottenuto in tempi brevi sono andate in crisi negli ultimi anni e non credo potranno riaffermarsi. Nonostante i privilegi ottenuti e mantenuti con forti azioni di lobbying, il mondo dorato della finanza come è stata intesa negli ultimi venti anni è a mio parere vicino al capolinea. Non sono un'economista, ma per ciò che posso vedere questa situazione di forti squilibri non potrà continuare a lungo, perché tali contesti generano sempre reazioni nella società. Peraltro, il superamento delle situazioni di squilibrio deve essere favorito da interventi concreti che conducano, fra l'altro, a una più equa politica delle remunerazioni non solo nel settore pubblico, ma anche in quello privato, caratterizzato tuttora da compensi ai top manager di importi elevatissimi non eticamente accettabili, recuperando la regola di un grande imprenditore, il nostro Adriano Olivetti, secondo il quale nessun dirigente, neanche il più alto, deve guadagnare più di dieci volte l'ammontare del salario minimo. Parallelamente, a mio avviso, non potranno resistere nei settori pubblici situazioni di tipo retributivo o di riconoscimento di carriera che appiattiscano l'area della dirigenza e quella dei dipendenti. È necessario applicare davvero sistemi in grado di differenziare, sulla base dell'impegno, della professionalità, e della qualità del lavoro, l'attenzione data al cittadino. Gli interventi normativi varati in questa direzione spesso sono stati ostacolati da un'errata interpretazione del proprio ruolo da parte dei sindacati, ma anche da un'opinione pubblica qualunque che considera non etiche remunerazioni elevate nell'ambito del settore pubblico. La stessa opinione pubblica che, peraltro, accetta tranquillamente remunerazioni abnormi di sportivi, *showmen*, attori o manager privati di alto livello è troppo spesso fortemente critica rispetto alla remunerazione di dipendenti e dirigenti pubblici, considerata inopinatamente quasi sempre troppo elevata o immeritata. Fa parte dell'etica riconoscere che anche nel settore pubblico occorrono sistemi retributivi e di incentivazione accordati con professionalità, qualità del lavoro, livello di responsabilità assunto e quello che può essere definito un "profitto" per la società. Molte volte i risultati delle attività pubbliche non sono misurabili con le tecniche dei valori del mercato, ma nessuno può negare che professionalità differenziate e percorsi di carriera adeguati possano determinare un "valore pubblico" molto diverso (ad esempio, maggiore o minore sicurezza pubblica, corretta gestione e manutenzione delle infrastrutture pubbliche e stradali, servizi sociali accessibili o non accessibili ecc.). Occorrono strumenti seri e incisivi per dare riconoscimenti concreti a coloro che generano un elevato reale valore pubblico rispetto a coloro che invece generano un basso valore per la comunità.

Credo che le imprese private e le istituzioni pubbliche potranno davvero riprendere a crescere quando, come è accaduto spesso negli ultimi anni, nelle prime non saranno più i direttori della finanza a diventare capo azienda e nelle seconde non saranno i capi del personale a fare carriera. In altre parole, nell'impresa occorre ritornare a dare prevalenza al prodotto e non alla finanza e nella pubblica amministrazione occorre porre l'attenzione sul servizio e non sull'apparato burocratico.

I valori vengono prima della declinazione delle regole.

Per aumentare la consapevolezza sull'etica occorre superare due stereotipi ormai consolidatisi nella pubblica opinione e nei media: il primo correla la mancanza di etica al solo fenomeno della corruzione, il secondo all'idea che nel settore pubblico il senso dell'etica sia più basso rispetto al settore privato. Per quanto riguarda il primo aspetto mi sento di affermare che l'etica è qualcosa di diverso e di ben più importante e vasto del semplice contrasto della corruzione. Si tratta dell'interiorizzazione di valori che devono indurre ognuno a perseguire gli obiettivi e le finalità propri dell'organizzazione, dell'azienda, dell'istituzione pubblica a cui si appartiene, laddove il rifiuto di comportamenti corruttivi è solo la logica conseguenza della consapevolezza dell'importanza del bene pubblico. A tale proposito penso che le misure introdotte negli ultimi anni per contrastare il fenomeno della corruzione, sicuramente utili, pongano quasi esclusivamente l'accento sugli aspetti formativi e procedurali, trascurando forse quello che secondo me è l'aspetto fondamentale, e cioè quello morale individuale.

Ricordo che quando sono entrata, quale vincitrice di concorso, nella Pubblica Amministrazione, era obbligatorio prestare giuramento, atto che per me, e credo di poter dire per la maggior parte dei colleghi, ha avuto natura giustamente solenne e che aveva la seguente formulazione «Giuro di essere fedele alla Repubblica, di osservare lealmente la Costituzione e le leggi dello Stato, di adempiere ai doveri del mio ufficio nell'interesse dell'Amministrazione per il pubblico bene». Queste sono le parole con le quali gli impiegati dello Stato giuravano fedeltà alla Repubblica, dopo aver vinto un pubblico concorso e dopo il superamento del periodo di prova. Tale atto solenne e significativo venne purtroppo abrogato nel 2001 in seguito alla cosiddetta "privatizzazione del pubblico impiego", lasciandolo valido solo per i dipendenti "non contrattualizzati" (ossia magistrati, militari, poliziotti, diplomatici, ecc.). Per quanto ne so i tentativi di reintrodurlo non hanno avuto esito, anche per l'atteggiamento improvvisamente ostile di talune organizzazioni sindacali.

Credo che sarebbe invece molto importante restituire adeguata solennità all'impegno del proprio onore e della propria coscienza civile al momento dell'ingresso nel servizio pubblico: in assenza dell'aspetto morale individuale e della sua giusta sottolineatura, penso che siano davvero poco efficaci

tutti i vari piani anticorruzione, codici disciplinari, monitoraggi delle misure adottate o tutela del cosiddetto *whistleblowing*. Per dirla con una battuta, Francesco Totti è un grande campione e un giocatore corretto che onora lo sport non certo perché gli arbitri fanno corsi di formazione o viene introdotta la moviola in campo!

Per quanto riguarda il secondo stereotipo mi sento in piena coscienza di affermare che, osservando la realtà della pubblica amministrazione dall'interno, esiste ancora un diffuso e direi prevalente senso del bene comune, di appartenenza all'istituzione pubblica, in ultima analisi, senso del dovere. Può sembrare strano di fronte alle notizie che quasi quotidianamente sono rilanciate in modo sempre più enfatico dai media riguardanti scandali o fenomeni di corruzione, reali o presunti, che vedono coinvolti politici, dirigenti e dipendenti pubblici. Molte volte però si tratta del classico effetto del "mostro in prima pagina", in quanto la corruzione, gli sprechi e le inefficienze dell'amministrazione appaiono "eticamente più riprovevoli" quando implicano direttamente l'uso di denaro raccolto con i tributi. Ci si dimentica troppo spesso che una percentuale elevata di scandali e denunce di malaffare si rivelano a posteriori infondate e che non è vera l'affermazione secondo cui gli scandali e la corruzione tra privati sono meno dannosi perché non implicano impiego di denaro pubblico. Sono fin troppo noti i casi di imprese troppo "grandi per fallire", per le quali sono necessari a posteriori interventi pubblici diretti e indiretti a causa di cattiva gestione e distrazione di risorse, basti pensare alla gravissima crisi in cui versa il settore bancario e all'assordante silenzio della stampa circa la pubblicazione dei nominativi dei soggetti e dei gruppi economici privati che hanno beneficiato negli ultimi anni di cospicui finanziamenti mai restituiti.

La mia posizione nei confronti della mancanza di etica nel settore pubblico rispetto al settore privato non vuole certo essere una posizione che possa apparire di difesa in un certo senso "d'ufficio" da parte di un dirigente pubblico. Si tratta solo della testimonianza di un dirigente che ha passato decenni della propria vita all'interno di strutture pubbliche e che, pur conoscendo, inevitabilmente forse più di altri, i mali che affliggono questo settore, ritiene che la larga maggioranza dei dipendenti sia tuttora motivata da quella che gli studiosi chiamano motivazione intrinseca del lavoro, ossia dalla motivazione di chi ritiene di svolgere una funzione a favore della comunità. Certamente le leggi e le procedure (le prime vere vittime della nostra astrusa legislazione sono proprio i funzionari pubblici che le devono applicare!!) spesso riescono a creare ostacoli anche per chi intende operare per il bene comune, ma ciò non ha niente a che fare con il senso dell'etica che ritengo essere ancora forte. Nel settore pubblico i valori etici sono oggi sicuramente più strutturati rispetto, ad esempio, a settori privati quali la finanza, che invece è libera di operare senza tener conto degli effetti sull'intera economia e sull'intera società.

È indubbio che sia necessario riconoscere e premiare comportamenti etici positivi, ma non va dimenticato che sistemi di retribuzione basati su valuta-

zioni di risultati misurati con metodologie troppo spesso mutuata da quelle delle aziende private possano addirittura distruggere la motivazione intrinseca e valori etici consolidati, rivelandosi talvolta controproducenti.

Sotto altro profilo, non va dimenticato che il fenomeno della corruzione non è mai un problema solo del settore pubblico, riguardando per sua stessa natura sempre due parti: c'è sempre infatti un soggetto privato che persegue in modo illegittimo i propri interessi particolari e un soggetto pubblico (sia esso politico, dirigente, dipendente pubblico) che illecitamente lo asseconda. Senza entrare nelle sottili distinzioni dottrinali tra corruzione e concussione, credo sia difficilmente contestabile il fatto che la corruzione e la mancanza di etica sono una patologia assolutamente trasversale che riguarda l'intera società e le funzioni che ognuno di noi esercita nel pubblico e nel privato: c'è qualcuno in Italia che si scandalizza davvero quando un concorrente che telefona per un banale quiz televisivo chiede un "aiutino"?

Si registra oggi una sorta di forte asimmetria quando si parla di etica da un lato e corruzione dall'altro con riferimento al settore pubblico e al settore privato. Ciò chiama in causa direttamente il ruolo dell'informazione, che, quando non è oggettiva e viene utilizzata in modo strumentale, finisce purtroppo con l'accentuare questo fenomeno, contribuendo a una falsa rappresentazione della realtà che getta discredito in modo ultroneo e ingiusto sui funzionari pubblici in generale e talvolta assume una funzione destabilizzante nei confronti delle istituzioni stesse, minando la fiducia dei cittadini e anche l'immagine esterna del nostro Paese.

Ritengo che la maggiore sensibilità sul tema dell'etica nei comportamenti economici sia conseguenza anche del ruolo dell'informazione e della progressiva introduzione della trasparenza nel nostro ordinamento. Il cittadino è oggi più informato sui comportamenti etici o non etici delle imprese, sul fatto che i prodotti siano ottenuti rispettando o non rispettando i diritti dei lavoratori.

La maggiore sensibilità sui temi dell'etica è favorita dall'informazione e dalla trasparenza.

I cittadini sono maggiormente informati sulle attività delle amministrazioni pubbliche, attraverso le leggi sulla trasparenza hanno infatti accesso a dati e informazioni che in passato restavano spesso oscuri. Tale maggiore sensibilità è quindi effetto a mio parere positivo della diffusione delle informazioni, pur tuttavia non devono essere trascurati alcuni elementi di criticità che devono essere seriamente affrontati. Ad esempio, com'è noto, molte informazioni disponibili in rete non sono verificabili, o vengono spesso diffuse per finalità manipolative, basti pensare ai siti che danno informazioni sulla salute che possono essere addirittura dannose per i pazienti e che hanno l'unico obiettivo di incrementare le vendite di certi prodotti e i correlati profitti delle aziende. Sono arcinoti i casi di siti che servono per recluta-

re terroristi o incitano all'odio contro persone (dai fenomeni di bullismo all'aggressione mediatica contro personaggi pubblici) o gruppi sociali (odio contro gli immigrati). Anche talune trasposizioni mediatiche dell'azione della magistratura possono dare origine a "disinformazione" e diventare addirittura controproducenti rispetto all'obiettivo di lotta alla corruzione e a comportamenti non etici. Peraltro, la criticità generale dell'informazione nella realtà globale dominata dalla rete deriva dalla difficoltà – talvolta impossibilità – di definire non solo confini sotto il profilo dell'etica, ma anche un efficace sistema di regolazione e responsabilità giuridica, a mio avviso non più rinviabile. Uno degli aspetti critici più rilevanti che mi preme sottolineare con riferimento al rapporto informazione-etica riguarda in particolare l'uso dei dati personali. Senza necessariamente implicare attività illecite o illegali, si impone una riflessione più incisiva e forte in materia di uso di dati personali da parte di imprese transnazionali che, sfruttando le potenzialità della profilazione degli utenti, cercano di imporre modelli di consumo o di comportamento sociale – e anche di orientamento politico – davvero poco rispettosi della libertà degli individui e della necessità di rispondere ai propri bisogni reali.

In tale contesto credo che occorra interrogarsi sul rapporto tra etica, libertà individuale e sistemi democratici. Due sono le domande cui occorre dare risposta. La prima riguarda la relazione tra etica come valore individuale ed etica organizzativa (dell'impresa privata, dell'istituzione pubblica, dell'impresa non profit), la seconda riguarda la relazione tra etica individuale ed etica della società, che forse sarebbe più corretto definire come morale sociale, che si è fortemente indebolita nella società moderna pluralista e dominata dal pensiero debole. Indubbiamente il passaggio dall'etica come valore individuale all'etica come valore dell'organizzazione può essere favorito da vari strumenti.

Passaggio dall'etica come valore individuale all'etica come valore dell'organizzazione favorito da una leadership di alto profilo morale.

Personalmente sono fermamente convinta che lo strumento più efficace di tutti sia quello dell'esempio del capo o del vertice dell'organizzazione: una leadership caratterizzata da un alto profilo morale è sicuramente trainante nel promuovere comportamenti virtuosi prima ancora che nello scoraggiare quelli deviati. Come giurista, sono infatti oggettivamente perplessa dal progressivo moltiplicarsi della regolazione sull'argomento, sia delle fonti primarie che secondarie: si assiste a una proliferazione e ridondanza normativa in materia che appare fondarsi quasi esclusivamente sul presupposto della sfiducia nei confronti dell'individuo, finendo con lo svilire la sostanza dell'onestà individuale e del senso del bene comune. A tale proposito credo sia più che sufficiente quel che scriveva Ulpiano: «honeste vivere, alterum non laedere, suum cuique tribuere». Non credo che un funzionario pubblico abbia bisogno davvero di molto altro per comportarsi bene!

La seconda domanda riguarda la possibilità di distinguere l'etica individuale dagli aspetti spirituali e religiosi. Ritengo che questa distinzione vada fatta in quanto l'etica riguarda il rispetto delle regole sociali e dell'economia, purché esse non siano in contrasto con la coscienza dell'individuo. Thomas Eliot diceva che quando la Chiesa e lo Stato non vanno d'accordo c'è qualcosa che non va nello Stato, mentre quando vanno troppo d'accordo c'è qualcosa che non va nella Chiesa. Penso sia corretto tenere distinti i due piani, religioso e civile, ma sempre tenendo presente la valenza più alta della dimensione cristiana, che è parte sostanziale della nostra cultura occidentale ed europea, anche per i non credenti. In tal senso è significativa l'assoluta autorevolezza morale del Papa, che è oggettivamente e universalmente riconosciuta anche da coloro che appartengono ad altre religioni e dagli stessi atei, in particolare con l'affievolirsi dell'autorevolezza dei poteri civili. Ad ogni buon fine ricordo che nei miei studi universitari, nei primi anni '80, era solitamente posto un forte accento sul diritto naturale, che sinteticamente veniva ricondotto alla tendenza delle persone a perseguire il bene attraverso l'insieme di norme che fanno parte della coscienza dei popoli, intese come base comune. Oggi tale impostazione, che si poneva come presupposto antropologico e ontologico di qualsiasi ordinamento, appare del tutto trascurata, privilegiandosi le dottrine positivistiche che pongono invece l'accento sulle regole effettivamente codificate, con risultati inevitabilmente relativistici. Il richiamo al diritto naturale trova il suo corollario nel principio secondo cui la libertà individuale, e quindi la possibilità di realizzare sé stessi, trova un limite nella necessità di non ledere i diritti e l'uguale possibilità per altri. La riscoperta di questo principio è senz'altro estremamente utile anche in campo economico per superare l'idea astratta dell'autoregolazione dei mercati e della pura libera concorrenza. Un approccio davvero etico e rispettoso del diritto naturale imporrebbe all'imprenditore, al manager, di perseguire i propri obiettivi senza ledere le esigenze di altri soggetti. Si hanno ormai troppe evidenze del fatto che i mercati, purtroppo, non sono mai riusciti davvero ad autoregolarsi e che, anzi, le imprese non guidate da un senso etico tendono a massimizzare i propri obiettivi di profitto scaricando all'esterno, sulla società, gli effetti negativi dei propri comportamenti. Le imprese eticamente orientate si basano invece sul principio secondo cui "il benessere o è condiviso o non è benessere".

Alcuni principi riguardanti le regole economiche che devono essere poste per il perseguimento del benessere comune e per il rafforzamento delle libertà individuali si stanno diffondendo anche in Paesi nei quali finora non avevano trovato cittadinanza. Si pensi alla Cina, nella quale lo sviluppo economico nell'ultimo quarto di secolo era stato concepito soprattutto per l'affermazione del prestigio dello Stato e nella quale oggi i temi dell'espansione dei consumi privati e del rispetto di alcuni diritti dei lavoratori e dei cittadini incominciano a fare breccia, seppure ancora timidamente. In questo senso a mio parere si può parlare di una seconda fase della globalizzazione, nella

quale si assisterà a una tendenza alla convergenza verso i principi riconosciuti proprio dal diritto naturale delle persone e dal correlato rispetto delle libertà individuali. In tal senso è assai significativo che la Cina per modellare il suo ordinamento in funzione di un'economia globale abbia scelto di rifarsi al diritto romano, che rappresenta tuttora uno degli architravi della civiltà giuridica dell'intera umanità, e non ai sistemi anglosassoni. Non sarà una evoluzione rapida o indolore, in quanto è noto che in tutte le culture e le filosofie morali è presente l'eterna lotta tra il bene e il male. Personalmente, oltre le grandi difficoltà di questo momento storico (con le sue varie e drammatiche manifestazioni del male) considero che l'emergere di una maggiore attenzione ai temi dell'etica in campo economico rappresenti un interessante segnale positivo a favore del bene comune.

La maggiore attenzione ai temi dell'etica in campo economico è un interessante segnale positivo a favore del bene comune.

Ciò impone uno *shift* culturale dalla logica della competizione, intesa come contrapposizione in cui qualcuno vince e qualcuno perde, alla logica del confronto e della diffusione delle idee, di reciproco accrescimento derivante dalla integrazione delle diversità. È un'utopia? Può darsi, ma è il pensiero di una persona che cerca di vivere le proprie responsabilità pubbliche avendo sempre uno sguardo sulle dinamiche più generali della società.

L'etica nel cambiamento d'epoca

Bruno Bignami – Presidente Fondazione don Primo Mazzolari

Ritengo opportuno iniziare alcune riflessioni sull'etica richiamando eventi che hanno caratterizzato gli ultimi anni, quali l'Enciclica *Laudato si'* di Papa Francesco, l'Agenda 2030 sui Sustainable Development Goals, l'Accordo di Parigi sul clima. Si tratta di eventi che in modi diversi, ma convergenti, richiamano le responsabilità dell'uomo nei confronti della creazione e quindi nei confronti di sé stesso. Anche se attorno a questi temi si è sviluppato un grande dibattito che potrebbe far pensare a un ritorno dell'etica, vedo il concreto rischio che si tratti solo di una moda, in quanto si parla di etica collegata all'interesse economico.

È riduttivo parlare di etica collegandola solo all'aspetto economico.

Non a caso, oltre ai molti libri sulla responsabilità sociale dell'impresa, si sono diffuse anche molte ricerche tese a dimostrare che le imprese che hanno programmi di responsabilità sociale, che adottano codici di comportamento o codici etici, realizzano più elevati livelli di profitto. Si tratta di una classica inversione tra mezzi e fini, in quanto si arriva alla conclusione implicitamente, anche se non è dichiarato esplicitamente, che il fine di comportamenti etici o di responsabilità sociale è quello di ottenere maggiori profitti e non, viceversa, che il buon funzionamento delle imprese e dell'economia sia strumento di miglioramento della qualità di vita delle persone.

A mio parere si potrà parlare di ritorno reale all'etica quando il profitto non sarà più considerato assoluto nella teoria economica. Certamente la capacità di perseguire l'interesse economico, quindi anche il profitto, è una condizione di sostenibilità nel lungo periodo, ma quest'ultima deve essere intesa come crescita di opportunità per le persone di esprimere il proprio contributo al progresso della società. Per poter esprimere una valutazione su quella che per ora considero una moda, occorre capire se il tanto sbandierato ritorno all'etica rappresenti un cambio di mentalità, dello stile di vita, del modo di pensare all'interno delle organizzazioni (imprese, amministrazioni pubbliche, ecc.), di comunità locali, nazionali, sovranazionali e, in generale, della società moderna. Senza voler esprimere un giudizio definitivo, a mio parere oggi le analisi e la svolta ecologica sono ancora deficitarie, in quanto manca la capacità di mettere a tema il fatto che tali questioni devono coinvolgere una visione dell'umanità di ciascuno di noi in relazione con gli altri. I temi ecologici, di responsabilità sociale, di etica applicata all'economia sono in larga misura privi dell'elemento per me caratterizzante, quello della relazione tra per-

sone. Essi sono affrontati all'interno di un paradigma "individualistico" che ne riduce la portata a una dimensione intimistica, si potrebbe dire di tipo vocazionale.

A sostegno di questa mia considerazione porto anche l'esempio del modo di intendere le moderne tecnologie che potenzialmente favoriscono la connessione globale. Pensare di essere connessi sempre e con tutti è un'illusione, che riduce anche l'impatto dell'apparente novità rappresentata dal ritorno all'etica. Sposo la linea di Z. Bauman sulla società liquida e atomistica, che, in quanto tale, da un lato esalta la libertà dell'individuo, ma dall'altro rende ogni individuo fragile e impotente rispetto a cambiamenti determinati da sistemi di regole economiche, quale è la presunta razionalità dei mercati, e sociali, quale è l'esaltazione dell'interesse individualistico che prescinde dalla relazione con gli altri. È emblematico l'andamento dei social network, che indubbiamente rappresentano una grande innovazione che aumenta le potenzialità di conoscenza e di scambio tra migliaia/milioni di persone. Tuttavia non è sicuro che ciò abbia migliorato la qualità delle relazioni, il benessere delle singole persone e delle comunità in cui esse vivono. Su questo aspetto, esistono ricerche che perlomeno fanno sorgere il dubbio sul miglioramento della qualità della vita, dubbio che è confermato dallo stesso andamento dei social network, che vedono fasi di aumento e poi di abbandono o di utilizzo con contenuti banali quando non negativi (es. bullismo, *stalking*, denigrazione).

In molti casi l'uso della rete produce un incattivimento dei rapporti tra le persone anche perché ci si relaziona a soggetti anonimi di cui spesso si conosce solo il "profilo" on line. Al contrario, le relazioni che si stabiliscono con il dialogo diretto consentono di vedere il volto dell'altro, di collegare parole, gesti, espressioni del volto e degli occhi che conferiscono una dimensione complessiva e unitaria alla relazione. Il dialogo diretto richiede di porre attenzione sull'altro, mentre nelle relazioni che si stabiliscono via web si può buttare dentro di tutto senza preoccuparsi di chi si trova dall'altra parte. Si può reagire agli impulsi e alle emozioni senza preoccuparsi di ferire l'altro e, eventualmente, preparandosi a instaurare con l'altro una specie di "duello" di parole, fotografie, bugie. Questo richiamo alle tecnologie informatiche, ma la considerazione vale in generale per le tecnologie, secondo cui lo strumento è neutro, è a mio parere falso. Bisogna intendersi bene quando si sostiene che lo strumento è neutro, mentre il buono o cattivo uso dipende da chi lo utilizza. Si tratta di un'affermazione solo parzialmente corretta, perché ogni strumento è comunque veicolo che modifica le relazioni tra le persone, quindi esiste anche un'etica che coinvolge il tipo di strumenti che l'uomo con le sue capacità realizza.

Lo sviluppo delle conoscenze e le tecnologie hanno messo e continueranno a mettere a disposizione dell'umanità strumenti sempre più complessi. Usando la metafora dell'albero, ciò significa che per l'economia e la

società aumenterà il numero dei “rami”, ma ciò richiede un rafforzamento delle “radici”.

Usando la metafora dell’albero, per economia e società aumenterà il numero dei “rami”, il che richiede un rafforzamento delle “radici”, cioè dell’etica reale.

L’etica reale significa proprio il rafforzamento delle radici, mentre l’etica di facciata è il tentativo di abbellire i rami o di rendere più attraenti i frutti. Senza radici profonde l’albero non può crescere, oppure crescerà in modo non armonico. Fuori dalla metafora ciò significa che alcuni utilizzeranno gli strumenti a danno di altri. A conferma di questa crescita non armonica si può ricordare l’aumento delle disuguaglianze che caratterizza la società moderna pur in presenza di opportunità enormemente maggiori rispetto al passato. Ritornando all’Enciclica *Laudato si’*, citata all’inizio, ricordo che per Papa Francesco ci si trova di fronte a un mondo nel quale si hanno strumenti di enorme potenzialità per fini rachitici. Nel mio linguaggio, rispetto a quanto ho appena detto, è stato costruito un albero, dell’economia e più in generale della società, senza un equivalente impegno a rafforzare le radici profonde. Per superare i limiti dei nuovi strumenti che realizzano una connessione senza creare una relazione di umanità reale, è necessario mettere in campo una dimensione etica, che consiste nel rafforzamento della capacità critica, cioè di saperli usare conoscendone i limiti e senza dimenticare la necessità della relazione umana.

Dimensione etica per rafforzare la capacità critica delle persone nelle istituzioni educative.

Questo richiama il ruolo delle realtà educative che devono mettersi in gioco per formare la coscienza critica delle persone. Purtroppo molte istituzioni educative oggi svolgono una funzione di informazione e di sviluppo delle conoscenze e degli strumenti, molto meno la funzione di educazione in senso completo, che significa comprendere la realtà e saper esprimere su di essa una valutazione critica riferita alle finalità. Oggi c’è una certa ritrosia a usare il termine “istituzione educativa”, poiché vi è un’errata interpretazione di questo concetto. Molti infatti pensano che educare implichi un rapporto paternalistico tra chi educa e chi è educato, mentre il valore profondo è quello di chi aiuta l’altro a crearsi uno spirito critico e, quindi, a essere veramente libero rispetto ai condizionamenti dati dal pensiero dominante della società. Un ambito specifico al quale deve applicarsi questo concetto è quello del lavoro.

Trascurata educazione al lavoro.

Oggi si parla tanto di formazione, apprendimento, sviluppo di capacità professionali, mentre è quasi del tutto trascurato l’aspetto dell’educazione al

lavoro. Quest'ultimo inteso come contributo della persona al progresso della società e, per i credenti, al progetto della creazione divina che si completa solo con l'opera dell'uomo. Rispetto alla competizione sempre più forte – qualcuno ha addirittura idealizzato il valore della iper-competizione – occorre recuperare anche nei luoghi di lavoro la capacità di vedere volti umani e non solo colleghi, superiori, dipendenti. Ciò è possibile solo tramite un ritorno a una filosofia personalistica, che è assai diversa dall'antropologia dell'individualismo, dal “homo faber fortunae suae”, dal mito dell'eccellenza individuale, dalla cultura del successo che non considera le modalità tramite cui esso è ottenuto.

La vera etica ha radici nella filosofia personalistica, che significa fedeltà a sé stessi.

In un certo senso si può dire che la vera etica trova radici profonde nella filosofia personalistica ed è innanzitutto e soprattutto fedeltà a sé stessi. Una fedeltà che consente a ognuno di recuperare uno spazio di vivibilità caratterizzato dalla diversità, come affermava don Primo Mazzolari, che è esattamente l'opposto dalla realtà della connessione continua governata da regole comuni del pensiero unico. Il recupero della diversità rappresenta anche una dimensione della leadership diversa da quella stereotipata che si è imposta negli ultimi anni. Nell'ambito di una filosofia personalistica leader non è colui che è in grado di orientare il comportamento di persone verso obiettivi da lui desiderati o predefiniti, ma è colui che, tramite il riconoscimento delle diversità, riesce a far emergere obiettivi accettabili da tutti perché caratterizzati dalla forza di inclusione. Leader non è colui che semplicemente sa aggregare, ma colui che riesce a far convivere, a fondere soggettività diverse generando una realtà nuova nella quale ognuno riconosce una parte di se stesso.

È leader chi riesce a fare convivere.

Un'altra dimensione dell'etica è quella che emerge anche dall'insegnamento dei Padri della Chiesa. Essa è costituita dalla capacità di indignarsi di fronte a realtà che non rispettano la persona, generando al tempo stesso un impegno a reagire. È molto diversa dall'atteggiamento oggi molto diffuso di chi si limita a denunciare i mali o i pericoli della società moderna ma poi non è disposto a impegnarsi personalmente. Denunciare e invocare genericamente il cambiamento delle regole dell'economia è molto diverso dall'indignazione e dall'impegno personale per operare, se necessario, al di fuori di regole ingiuste. Oggi sono molto diffuse le ricerche, le analisi, le critiche alle enormi disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza e delle opportunità, per esempio anche nei principali forum internazionali in campo politico ed economico, ma poi non si va oltre, poiché non si riesce a rompere il circolo vizioso degli interessi costituiti. Sono lontani all'etica dell'indignazione e della reazione anche gli atteggiamenti cosiddetti “anti-sistema” che

si limitano a demolire senza avere la capacità di proporre modelli alternativi di economie e società in grado di rimettere al centro la persona in senso olistico. Non è un modello alternativo quello che, di fronte all'evoluzione delle tecnologie che sembra portare a una disoccupazione strutturale, propone un reddito, sia esso di disoccupazione o di cittadinanza. La semplice garanzia di un reddito rende la persona prigioniera del circuito produzione-consumo, mentre l'uomo ha bisogno di un lavoro come forma di espressione di sé stesso. L'etica moderna richiede una riflessione più profonda rispetto a quella degli approcci di responsabilità sociale e di impresa. Richiede da un lato il coraggio di uscire dalle regole consolidate, che sono frutto di un determinismo sociale radicato nel positivismo scientifico, e dall'altro un impegno intellettuale per elaborare un sistema di regole in grado di coniugare la filosofia personalistica con il positivismo scientifico. In questo modo l'etica potrà sfuggire al rischio del "velleitarismo impotente" di chi si richiama a principi ideali senza la capacità di comprendere i fattori di complessità della società moderna e al rischio dell'onnipotenza di chi ritiene di poter trasformare i comportamenti e le evoluzioni della società cambiando solamente le regole (giuridiche, economiche, sociali).

Essere imprenditore e manager guidato dall'etica non significa separare la propria sfera privata, nella quale si conservano e si nutrono i valori di fondo, da quella professionale nella quale si accettano le "indiscutibili regole dell'economia". Non significa nemmeno accettare la separatezza tra economia e società come avviene per la filantropia, secondo la quale "esistono tempi e modi per l'accumulazione della ricchezza" nettamente separati dai "tempi e modi per restituire la ricchezza alla società". Significa riconoscere che l'economia, intesa come rapporto tra bisogno e mezzi, è una delle dimensioni della società che è diventata sempre più importante, a seguito dello sviluppo delle conoscenze scientifiche, tecniche e tecnologiche, per affrontare il rapporto tra fini e mezzi. In altre parole significa affrontare i problemi della produzione, del trasferimento e della distribuzione della ricchezza con una logica di interdipendenza, che genera una tensione alla ricerca di equilibrio tra razionalità economica e socialità dell'agire umano.

Etica per ricercare l'equilibrio tra razionalità economica e socialità dell'agire umano.

L'importanza di una “ginnastica” etica

Valerio Camerano – Amministratore delegato A2A

Parlare oggi di etica nel business è veramente complicato e questo tema mi suscita due sentimenti: inadeguatezza e *disagio*. Infatti, mi rendo conto di come l'etica possa mancare dalla dimensione quotidiana dell'individuo, anche se ognuno è se stesso in ogni lavoro e in tutte le cose che fa. In esse bisogna sempre tener conto dell'etica, che, tuttavia, è un concetto universale difficile da razionalizzare e gestire dal singolo.

È un tema molto importante, che però è un po' uscito dalla dimensione quotidiana/collettiva, per questo sento uno scollamento tra la reale diffusione del senso e dei discorsi sull'etica (scarsa) e la voglia di averne (tanta), ma questo è anche frutto, probabilmente, di un disorientamento etico e della mancanza di riferimenti.

Etica, tema molto importante che però è un po' uscito dalla dimensione quotidiana/collettiva a causa del disorientamento etico e della mancanza di riferimenti.

Se guardo al mio lavoro l'etica è ovunque: sostenibilità aziendale, impatto ambientale, ma anche sviluppo delle persone. Tutti temi su cui lavoro, discuto, ma in modo frammentato, e raramente mi capita di poterli rileggere tutti sotto lo stesso cappello etico.

È una condizione di disagio che credo sia generalizzata in ogni individuo che ha difficoltà a definire la propria relazione con l'etica come *homo totus*, uomo che è unico. Solo così si può tendere ad una ricomposizione dell'*universalità dell'etica* anche per l'individuo – compresi i manager –, che può avvenire se si hanno riferimenti forti, come ad esempio la *cristianità*.

La mancanza, e quindi il conseguente *disagio*, sta nel fatto che spesso c'è carenza di domanda etica. I manager prendono tantissime decisioni ogni giorno, ma quante volte si pongono la domanda etica con riferimento ad ognuna di queste decisioni? È complicato, e lo è ancora di più perché manca un *sistema di ginnastica etica* cioè meccanismi, figure o momenti che possano aiutare a porsi le *domande giuste* nella quotidianità.

Manca un sistema di ginnastica etica, che significa porsi le domande giuste nella quotidianità.

Bisogna anche interrogarsi sul perché non riusciamo, a volte, a porci da soli quelle domande, ed anche in questo senso percepisco una sorta di *atrofia etica*.

Farsi domande non basta, provare a leggersi criticamente aiuta, ma spesso un grande contributo arriva dal sapersi circondare anche da persone che

sono in grado di fare le domande giuste, quelle che ti mettono in crisi e ti aiutano a vedere in modo diverso la realtà in cui vivi; questo non immunizza dall'errore ma certamente aiuta a contenerlo. In questo senso, la *libertà* nelle aziende dev'esserci e dev'essere usata per interrogarsi sulle questioni, dalle più operative alle più strategiche.

Le imprese oggi, soprattutto a livello strategico, spesso si fanno “guerra” (spionaggio aziendale, competizione sfrenata, ecc.) e quindi manca, molto più che in passato, una dimensione comunitaria dell'etica, che non divida ma che unisca sapendo di essere comunque in mercati sempre più complessi e competitivi.

Le imprese oggi spesso si fanno la “guerra”, quindi manca una dimensione più comunitaria dell'etica.

Mark Zuckerberg, per anni osannato come imprenditore e manager illuminato, ha dovuto chiedere scusa ai suoi dipendenti e al mondo per questioni legali, ma anche, e forse soprattutto, etiche. Ha posto il tema etico della *divisività* delle aziende nei confronti della comunità, dello *strapotere* versus *l'impotenza* anche di poter sapere e decidere dei propri dati personali.

Questa dimensione della *divisività* è vissuta anche all'interno di tutte le grandi aziende, nelle quali il confronto è sempre il benvenuto, ma dovrebbe essere evitato il contrasto deliberato. La *diversità* è essenziale per la costruzione dell'*io* sia organizzativo che individuale, avere diversità di vedute e confrontarle è essenza nella vita delle aziende, ma la visione che fa da cornice a questo confronto dev'essere comune, altrimenti il rischio è di parlare lingue diverse e non capirsi più.

La divisività è vissuta anche all'interno di tutte le grandi aziende, nelle quali il confronto è sempre il benvenuto, ma dovrebbe essere evitato il contrasto deliberato.

È importante legare il concetto di etica anche a quello di *cooperazione*, che per me vuol dire due cose: fare team e fare rete. La prima, se hai dei manager capaci è abbastanza semplice; la seconda, invece, è ben più complessa, ma è questo che produce *ben-essere* attraverso il *saper fare con*. Fare rete richiede apertura di credito e investimento emotivo, due dimensioni che hanno alla base una condizione essenziale, la fiducia. Oggi, probabilmente, manca il carburante per fare rete, perché c'è sfiducia e perché mancano i sistemi per poterla fare.

Fare rete richiede apertura di credito e investimento emotivo, due dimensioni che hanno alla base una condizione essenziale, la fiducia.

Per comprendere meglio questo concetto, possiamo fare una similitudine. Esemplificando al massimo, l'uomo sostanzialmente vive di più se ha sana alimentazione e socialità (gli studi antropologici sulle popolazioni sarde e

di Okinawa stanno facendo scuola in questo senso). Per entrambe queste condizioni la *disuguaglianza* fa male, è distruttiva, mentre l'uomo dovrebbe perseguire la longevità, che è la risposta più importante ed è quella che ci dice fisiologicamente dove andare nelle scelte; purtroppo questo non avviene troppo spesso a causa della *disuguaglianza*.

Pensare all'etica nella società, invece, ci spinge anche a riflettere sugli scontri (generazionali, di genere, di etnie, ecc.) che nascono spesso dalla *paura del futuro*, paura che può essere superata con la *speranza*, che oggi è sempre di più un dono. In quest'ottica, possiamo ripensare alla *sostenibilità* come capacità di leggere in modo comune e condiviso variabili diverse.

Gli scontri generazionali, di genere, di etnie, ecc. nascono spesso dalla *paura del futuro*, paura che può essere superata con la *speranza*, che oggi è sempre di più un dono.

In azienda, le scelte sono la somma complessa di moltissime variabili che non sempre vengono comprese: il manager a volte si trova a scegliere la cosa meno dannosa, mentre la scelta filosofica è quella eticamente migliore. Legare l'etica anche all'estetica significa in concreto ricerca del bello e ricercare il bello nel proprio lavoro è la variabile che fa fare la differenza alle persone.

La scelta etica è estetica perché ti torna benessere nelle e dalle persone, nelle organizzazioni e non solo. Questo ti consente di rendere più partecipativi i cambiamenti ed è per questo che sento necessario occuparsi anche di processi di *ri-alfabetizzazione* sull'etica dentro le aziende ma anche nelle comunità civili. Questo ci può aiutare a guardare al futuro.

Legare l'etica anche all'estetica significa in concreto ricerca del bello. La scelta etica è estetica perché ti torna benessere nelle e dalle persone, nelle organizzazioni e non solo.

I controlli servono ma troppi controlli possono nuocere all'etica

Andrea Colombo – Senior vice president HR & Organization VARD Group AS, a Fincantieri company

L'etica, oggi, specie in un Paese come il nostro, è un tema molto spinoso, complesso e ampio da affrontare.

In questi anni stiamo assistendo a un passaggio molto importante che riguarda l'etica e cioè allo spostamento da un'idea di etica come valore assoluto, come virtù morale, a un'idea molto più legata ai controlli, alla burocrazia e all'immagine aziendale.

Etica: da valore assoluto a componente dei controlli e dell'immagine aziendale.

L'etica, quindi, può anche essere intesa quasi come una sovrastruttura, la cui espressione troviamo per esempio nel “codice etico”, piuttosto che come valore assoluto, cosa che forse era più vera in passato.

Dietro questo passaggio credo che stia giocando un ruolo fondamentale il drastico calo della fiducia a tutti i livelli: istituzionale, organizzativo, aziendale, di comunità e perfino individuale.

Così, sempre di più, anche dall'estero siamo percepiti come il Paese dei controlli (reali o presunti), che ritengo utili e necessari, ma che non potranno mai andare a sostituire l'etica dell'individuo, che sempre, in ogni tipo di organizzazione, è la vera leva per rendere gli ambienti di lavoro e le persone più sensibili e attente a questo tema.

L'etica dell'individuo, sempre, in ogni tipo di organizzazione, è la vera leva per rendere gli ambienti di lavoro e le persone più attente a questo valore.

Confrontando la mia esperienza attuale con altre del mio passato professionale, vedo che a volte in ambienti che hanno meno sistemi di controllo riesci a costruire un molto più diffuso senso etico che in ambienti che invece sono pesantemente controllati, dove però l'etica rischia di diventare paradossalmente un problema da affrontare o ancor peggio da aggirare.

Per la mia concezione, l'etica è molto legata alla cultura e quindi anche alla collettività che ti aiuta a costruirla in modo quasi spontaneo; ma oggi la società è molto più orientata all'individuo e quindi gli esempi diventano i singoli e il loro agire (il maestro, il capo, il singolo impiegato pubblico).

Guardando anche all'economia mondiale, per fortuna, è stata superata la concezione di un mondo che ha risorse inesauribili e abbiamo aperto gli

occhi sui limiti delle risorse e delle persone (nonostante qualche tentativo di chi si ostina a non vedere le cose).

Credo che per un'azienda come la mia questa concezione, come anche il tema della sicurezza sul lavoro, siano questioni molto più etiche che normative e vengano in parte riconosciute e valorizzate anche dai risultati che otteniamo.

Le norme sono solo i confini che non vanno mai violati né dalla pubblica amministrazione né dai privati, ma dico "solo" perché oltre i confini c'è molto di più da poter fare e questo può essere condizionato solamente dalle scelte di chi guida le organizzazioni.

I manager di Fincantieri hanno, ed esercitano, responsabilità di sistema nei confronti delle comunità nelle quali operano e del Paese, sia in termini di numeri (dipendenti, fornitori, bilancio economico, ecc.) sia di immagine (le questioni Fincantieri spesso diventano questioni nazionali e politiche), oltre alla più nota responsabilità sociale d'impresa.

Etica significa andare oltre le norme e i confini per assumere responsabilità di sistema economico e sociale.

Guardando in prospettiva, credo possa essere utile iniziare a pensare e costruire meccanismi sistemici di incentivazione all'etica sia per le aziende sia per i cittadini che possono creare etica del sistema.

Questa potrebbe essere una forte leva culturale, che negli anni potrebbe permettere anche la riduzione di controlli e aumentare l'attrattività e la competitività del nostro sistema Paese nel mondo.

Umiltà quale condizione per rafforzare l'etica ed evitare l'opportunismo e il cinismo organizzativo

Manlio Costantini – Europe energy group CEO

Ci sono diversi aspetti dell'etica che devono essere considerati: da una parte ci sono quelli legati all'organizzazione, mentre dall'altra ci sono gli aspetti legati all'individuo.

Entrambi gli elementi sono molto forti e hanno tra loro numerose intersezioni.

Quest'azienda considera fondamentale il piano etico, soprattutto dal punto di vista della conduzione del business. Per questo motivo, anche in fase di selezione del personale, si cerca di individuare all'origine le persone giuste, che rispecchino i valori culturali ed etici dell'azienda.

Infatti, uno degli elementi che CEO e/o direttore del personale devono cercare nei nostri candidati è la compresenza sia di aspetti relativi a una buona qualifica dal punto di vista professionale, come una buona formazione, ottime competenze tecniche... sia una forte etica personale.

Anche quando si fanno colloqui a figure senior, questo aspetto viene indagato: oltre a una sana ambizione di carriera, si cerca sempre di capire quali siano i valori alla base della persona.

Io penso che l'etica sia fatta soprattutto dai singoli individui e si ottenga sommando i comportamenti individuali, non è mai un processo astrattamente collettivo. Infatti nelle organizzazioni il problema non sono tanto i valori, quanto l'agire quotidiano, dato dalla somma e dalle relazioni di diverse individualità.

Oggi è richiesto alle aziende di assumere linee chiare di condotta etica, nonostante sia una pratica che rischia di essere molto più “di facciata” che “di sostanza”.

Ma al di là di questi aspetti normativi e a prescindere dall'intrigo economico, l'etica diventa un tema centrale quando nella conduzione del business si rischia di arrecare danni ambientali o danni personali e anche la nostra attività non si sottrae a questa possibilità.

L'etica è importante, è qualcosa di imprescindibile, ma bisogna stare attenti che non diventi solo un'etichetta. Deve far sorgere delle domande ogni qualvolta ci si guardi allo specchio e si rifletta sui propri comportamenti.

Nelle aziende in cui ho operato sono sempre state cercate persone orientate ad una sana competitività, scegliendo persone molto determinate ma anche molto umili. Questo tratto di personalità infatti si correla molto bene con l'eticità, in quanto credo fermamente che l'umiltà costituisca un freno ai comportamenti non etici.

Nelle imprese occorre scegliere persone molto determinate ma anche molto umili. L'umiltà costituisce un freno ai comportamenti non etici.

Umiltà significa capire i propri limiti ed essere in grado di lasciare spazio a chi è più competente, oltre che avere la capacità di ascoltare l'altro, qualità sempre più rara oggi.

Spesso si rischia l'indebolimento e la perdita di etica a causa sia di stimoli interni che esterni: ad esempio potrebbe arrivare un competitor che spinge l'azienda a prendere delle decisioni di un certo tipo, oppure potrebbe succedere a causa di una spropositata brama di potere di un dirigente.

In una società capitalistica il rischio di comportamento non etico è altissimo, i fattori di rischio sono tantissimi e sono legati sia a ciò che produci sia al contesto.

Specialmente nelle *public companies*, nelle quali le azioni sono in possesso di una miriade di investitori che possiedono quote limitate di azioni, gli azionisti decidono di investire o meno a seconda di risultati sul brevissimo termine. In queste imprese, non esistono azionisti con una grande maggioranza e viene meno quindi la componente affettiva, di legame con l'azienda.

In questo contesto così frammentato e caratterizzato da pressioni continue, è comprensibile come si possa correre il rischio di esacerbare comportamenti speculativi che possono facilmente diventare non etici.

A controbilanciare queste dinamiche, tipiche di un mondo capitalista, ci può essere solo una grande attenzione alla persona. Cosa significa questo? Significa che non basta mai scrivere norme, ma è necessario che ci siano delle persone che abbiano interiorizzato determinati valori e bisogna seguirle nel loro sviluppo; fare training e parlare apertamente di *competition* e di accordi potenzialmente collusivi.

È necessario fare formazione su questi temi, perché è facile prendere decisioni sbagliate.

Non basta scrivere norme, è necessario che ci siano persone che abbiano interiorizzato determinati valori etici anche tramite la formazione.

Un'altra competenza cui occorre dare grande rilievo è la capacità delle persone di riuscire a trasmettere i valori agli altri. La valutazione dal basso è un elemento forte di incentivo al comportamento virtuoso: l'etica dopotutto è anche *role modeling*.

Un altro fattore importante è l'attenzione alla scelta dei partner. Ogni impresa di grandi dimensioni, soprattutto se opera in contesti internazionali, dovrebbe adottare specifiche e rigorose metodologie di selezione anche delle aziende partner e dovrebbe dotarsi di un apparato di intelligence interno che si occupi della valutazione dei possibili candidati.

Quindi è necessario un controllo serrato e puntuale delle persone, se si vuole assicurare una condotta etica all'interno dell'azienda. L'etica di un'azienda è data da una somma di comportamenti etici. Non è semplice, ma le persone adeguatamente formate e aggiornate sono affidabili, anche se un minimo di "criminalità" interna è inevitabile in ogni impresa caratterizzata

da grandi numeri, sia di personale sia di aziende partner. Nonostante ciò, gli effetti della “criminalità interna o nella filiera delle aziende partner” dipendono moltissimo da come vengono gestiti i diversi casi.

Controllo delle persone per assicurare condotta etica in azienda. Tuttavia un minimo di “criminalità” interna è inevitabile in ogni impresa caratterizzata da grandi numeri, sia di personale sia di aziende partner. Occorre gestire i diversi casi.

Nelle aziende ben organizzate e determinate a diffondere comportamenti etici, se un dipendente pensa di aver ricevuto pressioni o pensa che ci siano stati comportamenti scorretti o non coerenti con il codice etico interno, può fare una dichiarazione anonima a un organismo di sorveglianza esterno che protegge i dipendenti, che ha il mandato dal CdA per intervenire e prendere decisioni. Questo è un fattore di grande garanzia.

Bisogna allora trovare dei meccanismi premianti e dei meccanismi sanzionatori, perché altrimenti l’etica rischia di diventare solo un decalogo di buone maniere e buoni comportamenti, distaccato dalla pratica quotidiana e troppo legato solo al “buon senso” dei singoli.

Senza meccanismi premianti e sanzionatori l’etica diventa solo un decalogo di buone maniere.

Da un certo punto di vista, in genere nelle grandi imprese esistono procedure molto chiare, ma è importante dimostrare di essere competenti sui regolamenti, anche perché i regolamenti sono le uniche cose che non cambiano tra Paesi diversi. Il business-model infatti può essere molto diverso da Paese a Paese, ma dal punto di vista etico le regole devono essere identiche.

Ad esempio, le regole sulla salute o sui diritti dei dipendenti devono essere uniformi, puntuali e rigide, indipendentemente dalla normativa dei Paesi in cui un’impresa globale opera. Ciò non è una cosa banale, poiché in alcuni Paesi far rispettare questi standard può essere più complicato e costoso.

Inoltre, nelle imprese che operano a livello globale occorre porre la massima attenzione e introdurre strumenti che evitino il rischio di essere coinvolti in grandi scandali che toccano e scuotono in modo profondo l’organizzazione, oltre che la società tutta, soprattutto quando a essere coinvolti sono i capi che avrebbero dovuto dare l’esempio.

Sviluppare un grande senso di appartenenza è un modo per diffondere un senso etico in tutti i Paesi in cui queste imprese operano.

Questo senso di appartenenza spesso si rafforza con parole o messaggi finalizzati a dare un senso alle cose che si fanno.

Nelle imprese che operano a livello globale occorre porre la massima attenzione e introdurre strumenti che evitino il rischio di essere coinvolti in grandi scandali. Sviluppare un grande senso di appartenenza è un modo per diffondere un senso etico in tutti i Paesi in cui queste imprese operano.

Peraltro nelle imprese globali esiste il rischio derivante dalla competizione, che in molti settori porta ad una concentrazione di potere. Nelle imprese che diventano monopoliste o comunque uno dei pochi player forti, il rischio è quello della autoreferenzialità. In un certo senso si finisce col pensare che il rispetto delle proprie regole coincida con l'etica.

L'autoreferenzialità può far piacere, perché è bello lavorare in una squadra che vince... ma bisogna riuscire a interfacciarsi e accettare anche le sconfitte, assumendosi le proprie responsabilità. D'altronde però questa stessa coesione è un buon antidoto alle eventuali carenze di senso etico.

Si può rafforzare il senso di appartenenza con politiche finalizzate a generare un buon clima organizzativo tramite anche l'attenuazione dei rapporti gerarchici. Tuttavia, ciò può generare un altro problema. Quando per motivi di cambiamento di condizione del mercato o del sistema competitivo occorre spostare dei dipendenti, questi, nonostante le garanzie che si possono dare sul piano economico e professionale, possono sentirsi traditi in un legame che è di tipo più profondo rispetto alla semplice relazione contrattuale.

Gestire questi problemi è un'altra dimensione concreta dell'etica.

In generale penso che l'etica inserita in modo profondo nel contesto lavorativo possa insegnare a vivere più in equilibrio con la forte spinta alla competitività aziendale. Aiuta a evitare la logica della ipercompetizione secondo cui "mors tua, vita mea", poiché credo che il fattore che contribuisce maggiormente allo sviluppo di comportamenti non etici sia il cinismo organizzativo.

L'etica può insegnare a vivere con più equilibrio la forte spinta alla competitività aziendale. Il fattore che contribuisce maggiormente allo sviluppo di comportamenti non etici è il cinismo organizzativo secondo cui "mors tua, vita mea".

Accettare come normali comportamenti di tipo opportunistico in azienda espone inevitabilmente al rischio di creazione di grosse falle etiche. Solo tenendo un atteggiamento sanzionario nei confronti di questi comportamenti è possibile individuare le singole trasgressioni e intervenire su di esse. In questo modo si può evitare che si diffondano modelli non etici, che, se consolidati in un circolo vizioso, impedirebbero di sanzionare anche in futuro comportamenti analoghi.

Il rischio è che si crei un difetto al livello dell'intero sistema, non è questione di singoli. Il cinismo organizzativo porta a questo. E se queste cose accadono è perché qualcuno le lascia accadere: non esiste una squadra manageriale che non si renda conto di quei comportamenti quotidiani che pongono le basi per una mancanza di etica futura.

Un altro rischio concreto è quello di non riuscire a creare un certo "distacco" tra capo e collaboratori, rischiando di alimentare la totale mancanza

di capacità critica nei confronti dei superiori: questo è uno dei rischi della permanenza costante dei rapporti e di troppa vicinanza, “confidenza”, con i propri collaboratori.

È necessario cambiare, avere un po’ di sano distacco, di disappartenenza. Non è facile, ma senza questo fattore si rischia ancora una volta di cadere nella trappola dell’autoreferenzialità, diventando ciechi e sordi verso le persone e il mondo esterno.

L'etica va coniugata ai diversi livelli aziendali

Sonia D'Agostino – Direttore generale delle cliniche Paideia e Mater Dei di Roma

L'etica non è un tema di moda, ma ritengo che stia emergendo e sviluppandosi in termini molto diversi e più sostanziali rispetto ad alcuni anni orsono. In particolare intendo sottolineare che a mio parere esiste uno stretto collegamento tra etica e cultura dell'eccellenza, nel senso che l'affermarsi di quest'ultima ha contribuito a migliorare anche i comportamenti etici. L'etica è innanzitutto definizione di standard di eccellenza e di merito che costituiscono punto di riferimento per diventare più competitivi e per porsi sulla via del continuo miglioramento. Standard di eccellenza servono anche a selezionare le persone, in quanto coloro che non accettano questi standard possono essere allontanati. Il collegamento che stabilisco tra standard di eccellenza e standard etici evita anche di formulare giudizi di carattere morale nei confronti delle persone. Ad esempio, i medici non possono considerare le cliniche private solo come luogo nel quale portare i propri pazienti da trattare secondo i propri standard. Se vuole essere eccellente, una clinica, tipicamente privata, deve definire i propri standard di eccellenza in termini di sicurezza dei pazienti, qualità dei servizi, corretta informazione, possibilità di parlare con i medici e deve chiedere a questi ultimi di attenersi rigorosamente a questi standard.

Tuttavia bisogna distinguere l'eccellenza “di facciata o di immagine”, che serve solo nelle comunicazioni verso potenziali clienti o nei rapporti con le istituzioni pubbliche, e l'eccellenza “reale”, che si fonda su standard interni che sono applicati con controlli rigorosi, indipendentemente dall'esistenza o meno di controlli esterni. Ciò vale per tutti i settori, ma assume rilevanza particolare per il settore di tutela della salute. La scelta strategica del nostro gruppo è stata, già a suo tempo, quella di chiedere le autorizzazioni allo svolgimento dell'attività sanitaria senza convenzionamenti con il SSN. La scelta di operare nel mercato privato puro è stata dettata dalla volontà di essere liberi, con l'impegno di garantire il massimo per il paziente in modo tale che l'offerta sia sempre in linea con la domanda.

Parlando di etica può risultare facile pontificare, pertanto è essenziale capire chi ne parla, come ne parla e in quale contesto.

Di fatto quello che conta è la coerenza dei comportamenti rispetto alle dichiarazioni fatte. Vanno inoltre distinti i diversi livelli in cui si può o si deve parlare di etica: individuale, dell'azienda, del sistema.

Etica significa coerenza dei comportamenti rispetto alle dichiarazioni fatte.

Per quanto riguarda le persone si può dire che l'etica nasce da valori profondi maturati e sviluppati nei propri ambienti, nella famiglia, nella scuola,

nella comunità di riferimento, nei gruppi sociali di appartenenza. A livello aziendale si può parlare di una cultura dell'etica collegata all'eccellenza quando esistono strumenti come codici etici, codici di comportamento, sistemi di valutazione della qualità dell'assistenza o di soddisfazione dei clienti. La cultura dell'azienda è fortemente influenzata dai valori etici delle persone sulla base di una relazione secondo cui chi ha più elevati livelli di responsabilità gestionale e organizzativa ha anche più elevati livelli di responsabilità nella formazione di una cultura attenta all'etica.

Etica: individuale, dell'azienda, del sistema.

Il problema diventa ancora più complesso quando si passa al livello di sistema. Ad esempio, nel pubblico è più difficile rispetto al privato mantenere elevati livelli di cultura del merito, eccellenza, integrità, etica, poiché esistono vincoli e ostacoli burocratici e procedurali che impediscono di lavorare bene e quindi di raggiungere l'obiettivo. Avendo avuto esperienza di lavoro in più società, sono convinta che la facilità o difficoltà nel "fare impresa" sia fortemente correlata alla possibilità o non possibilità per le singole imprese di mantenere elevati standard etici. Proprio per questo ritengo che oggi nel nostro Paese sia più facile diffondere e consolidare il senso dell'etica partendo dal basso e agendo sui livelli intermedi di responsabilità. Per i vertici aziendali la tentazione di utilizzare in modo discrezionale i circuiti che consentono di ottenere un facile successo prevedibilmente può diventare un ostacolo all'evoluzione positiva del senso etico.

Mi interessa ora soffermarmi su un aspetto rilevante, ossia sulla questione di genere. Ritengo che gli uomini siano più motivati da logiche di comando mentre le donne siano maggiormente motivate a lasciare un segno, una traccia del cambiamento, e per questo siano più concrete, più portate a discutere di risultati che non di astratti principi e metodi. Queste caratteristiche positive a volte possono diventare negative, poiché in organizzazioni tradizionali fondate su un modello maschilista le donne ritengono di poter perseguire i propri obiettivi omologandosi al modello organizzativo di comando-controllo più che differenziarsi in termini di coinvolgimento, questo anche perché la maggior parte delle donne dirigenti non ha avuto un modello manageriale femminile a cui riferirsi. Il mondo manageriale in Italia è culturalmente più aperto agli uomini che alle donne.

Numerosi sono gli studi che dimostrano una correlazione positiva tra presenza di donne ai vertici e performance economiche. Secondo proiezioni elaborate da Banca d'Italia e Manageritalia se il tasso di occupazione femminile passasse dall'attuale 46 per cento al 60 per cento, si avrebbe un rialzo di circa 9 punti del pil.

L'uomo persegue il potere per compiacere il proprio ego, mentre la donna persegue il potere come condizione per cambiare.

Genere: l'uomo persegue il potere per compiacere il proprio ego, mentre la donna persegue il potere come condizione per cambiare.

Uno studio di Martin e Kirkcaldy del 1998 definisce le differenze di genere nell'orientamento lavorativo: gli uomini sono caratterizzati da una maggiore disposizione alla competitività e interesse per il guadagno, mentre le donne sono più orientate da considerazioni etiche e sociali.

La cultura si forma quotidianamente sulla base soprattutto dell'esempio di coloro che stanno ai vertici dell'organizzazione e, nel caso della sanità, di concrete prassi di rispetto della dignità del paziente, che è al centro del sistema. Per questo ritengo che la formazione manageriale possa svolgere una funzione importante nel rafforzare la cultura dell'etica. Purtroppo nella formazione manageriale sono stati privilegiati i sistemi di gestione, lo sviluppo di *soft skills* (*leadership, public speaking, team working* ecc.), ma si è dedicato poco spazio all'etica. Non mi convincono neanche le soluzioni di corsi di etica "aggiunti" ai corsi fondamentali e curricolari delle migliori università e scuole di management. Occorre introdurre riferimenti all'etica quando si parla di contenuti, occorre investire nei giovani. Personalmente mi sono formata in un'azienda americana, dove ho imparato l'importanza del rispetto delle regole e a sviluppare il senso etico.

Nella formazione manageriale poco spazio all'etica. Occorre introdurre riferimenti all'etica quando si parla di contenuti. Occorre investire nei giovani.

La dimensione circolare dell'etica

Giampaolo D'Andrea – Capo di Gabinetto Ministero Beni Culturali
alla data dell'intervista

Il tema della responsabilità sociale e dell'etica nel mondo economico, politico e istituzionale sembra essere diventato sempre più presente e attuale, ma è difficile valutarne l'impatto reale. Si assiste a una sorta di contraddizione che, peraltro, è frequente. Aumenta l'attenzione verso certi temi, inclusa una crescente sensibilizzazione dell'opinione pubblica, ma i comportamenti reali stentano a modificarsi. Non voglio arrivare a dire che di responsabilità sociale e di etica si parla molto, ma si praticano poco; è un'accusa che ho sentito molte volte rivolgere alle istituzioni pubbliche e alla politica nei tanti anni di presenza diretta in quel mondo nei livelli centrali e periferici. Intendo piuttosto rilevare che sussistono difficoltà oggettive, oltre a quelle soggettive, che rendono difficile il passaggio dalle enunciazioni e/o dalle buone intenzioni ai fatti. Per riprendere il detto popolare secondo cui “tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare”, potremmo dire che oggi tra le analisi su ciò che non va e la concreta capacità di superare le criticità e risolvere certi problemi “c'è di mezzo la complessità” di una società sempre più aperta, multipolare o, come si usa dire, *multistakeholder*. Una complessità che riguarda il sistema economico (effetto della globalizzazione), il sistema istituzionale (rapporto tra Stato, regioni, enti locali nelle loro diverse articolazioni), le politiche pubbliche (che coinvolgono un numero sempre più rilevante di soggetti pubblici e privati), ma anche il funzionamento interno di ministeri, regioni, grandi comuni e sicuramente, anche se non ho un'esperienza diretta, di imprese, banche, organizzazioni non profit e altri soggetti economico-sociali. Questa particolare complessità non ci esime ovviamente dalla responsabilità, che ognuno di noi ha, di fare tutto ciò che può per contribuire a migliorare il funzionamento di ogni organizzazione pubblica e privata per renderla più attenta ai bisogni reali di cittadini, consumatori, famiglie, gruppi sociali più deboli.

Le difficoltà nascono non solo dalla complessità in sé, ma anche, a volte soprattutto, dal modo in cui si cerca di affrontarla, che, nel mondo pubblico, si traduce spesso nell'ulteriore adozione di leggi, decreti, regolamenti, procedure che si susseguono in maniera talvolta caotica e disorganica e che, invece di aprire la strada alla risoluzione dei problemi, aumentano le complicazioni e pongono ulteriori ostacoli. Penso ad esempio alle difficoltà “burocratiche” ed alle radicali obiezioni di alcuni “esperti del settore” che sono state fraposte alla scelta del Mibact di selezionare i direttori delle 20 principali istituzioni museali nazionali sulla base di un bando internazionale che fissava criteri di valutazione della professionalità e del merito con modalità non tradizionali.

Il tema riguarda naturalmente anche i rapporti tra amministrazioni pubbliche e imprese e banche, poiché politiche a sostegno della ricerca, dell'innovazione, dello sviluppo, o interventi che hanno lo scopo di prevenire o sanzionare comportamenti che provocano danni per l'economia e la società, molto spesso assumono la forma di norme complicate, di difficile interpretazione anche per gli esperti, che, dietro il paravento dell'oggettività e neutralità, non di rado consentono una grande discrezionalità soggettiva, senza alcuna assunzione di responsabilità.

È facile anche per me dire che non condivido questa tendenza, che si può definire burocratica e di "regolamentazione", e che bisognerebbe invece assumere un approccio basato piuttosto sulla "regolazione", ossia un sistema di principi e criteri generali, tra loro coerenti e suscettibili di applicazione flessibile a specifici contesti. Non è altrettanto facile dire come questo indirizzo, che fa molto presa nei convegni, dibattiti, confronti con gli esperti e con l'opinione pubblica, possa tradursi nel concreto, in un Paese nel quale è molto radicata una cultura di garantismo formale e di astratte enunciazioni di principio che spesso mal si conciliano con le situazioni reali. Qualche iniezione di sano pragmatismo britannico potrebbe rivelarsi utile. Non posso fare a meno di osservare poi che, per chi non ha posizioni di responsabilità nelle istituzioni pubbliche e nelle imprese, è fin troppo facile e persino gratificante denunciare e criticare un sistema di "lacci e laccioli", mentre per chi deve gestire (nel pubblico come nelle imprese) è molto difficile attrezzare tempestivamente risposte efficaci.

In Italia è molto radicata una cultura di garantismo formale e di astratte enunciazioni di principio che spesso mal si conciliano con le situazioni reali.

Gli imprenditori e i manager, peraltro, sono aiutati dagli stimoli derivanti dal mercato, dall'esigenza di conquistare e mantenere i clienti attraverso continue innovazioni, mentre i decisori politici e i dirigenti pubblici si trovano in una situazione di dover rispondere alle critiche, spesso avendo le "mani legate". Questa differenza non è sostanziale riguardo al tema della responsabilità sociale e dell'etica. Gli imprenditori, i manager, tutti coloro che operano all'interno di imprese, banche, in generale del privato, devono tener conto di una tendenza che ormai si è imposta e che è destinata a rafforzarsi in futuro: non basta fare profitto, conseguire buoni risultati interni, occorre tener conto anche degli effetti che si producono all'esterno, sull'ambiente fisico in senso stretto e sull'ambiente sociale in senso allargato. I politici e i dirigenti pubblici, dal canto loro, devono tener conto del basso livello di "legittimazione" e di fiducia che caratterizza soprattutto il nostro Paese, messo in evidenza da molte indagini sociali, se non vogliono vedere ulteriormente diminuita la propria influenza sulla società. Già il tener conto di queste tendenze può spingere, d'altra parte, ad accettare la responsabilità sociale e a recuperare un senso etico.

Ritornando al tema con cui ho iniziato, chiarisco che il rispetto delle regole è una condizione necessaria ma non sufficiente per superare il divario che esiste tra il dire e il fare nel campo della responsabilità sociale e dei comportamenti etici. Ciò per almeno tre ordini di motivi. Innanzitutto perché le regole sono sempre in ritardo rispetto a una realtà che ha un tasso di cambiamento enormemente più rapido del passato, comunque enormemente più rapido dei processi attraverso cui si formano le norme giuridiche o anche i codici di autoregolazione applicati in vari settori. In secondo luogo perché le regole possono essere applicate secondo due principi, quello formale e quello sostanziale. L'interpretazione sostanziale delle regole accoglie la logica della responsabilità nei confronti dei risultati. Si tratta di un'attitudine, di un valore che richiede coraggio e che forse non è così diffuso come dovrebbe essere, in particolare nel nostro Paese, ma non solo. Mi sembra superfluo sottolineare che esiste una tendenza a "dare la colpa a qualcun altro" per le cose che non vanno o che non si è capaci di fare. In terzo luogo perché le regole possono essere aggirate o utilizzate per perseguire obiettivi di interesse particolare, sia da parte del pubblico sia da parte del privato, ma possono essere applicate proprio per perseguire l'interesse generale. Personalmente ritengo superata la contrapposizione radicale tra interesse particolare e interesse generale, ritengo invece che vi siano spazi, sia nel pubblico che nel privato, per fare in modo che obiettivi di interesse particolare e di interesse generale/comune possano coincidere, naturalmente a condizione che vengano ricercati con convinta determinazione accompagnata da dosi di creatività.

Il rispetto delle regole è condizione necessaria ma non sufficiente per superare il divario esistente tra il dire e il fare nel campo della responsabilità sociale e dei comportamenti etici.

In un mondo che sembra voler imporre l'idea dell'anonimato, che passa anche attraverso l'uso della rete, nella quale si stabiliscono relazioni virtuali senza la necessità di una conoscenza reale delle persone con cui si è in contatto, è essenziale ricordare che non si può parlare di etica dell'impresa, delle istituzioni, della politica senza parlare della responsabilità individuale. Per essere più preciso ritengo che l'etica sia un carattere qualificante della persona, accompagni le persone nei luoghi di lavoro e quindi nelle imprese, nelle istituzioni pubbliche, nelle organizzazioni non profit, contribuendo a definire le regole di funzionamento nelle organizzazioni e i comportamenti reali secondo le diverse posizioni, responsabilità, poteri. L'etica delle persone deriva dai valori trasmessi dalle loro famiglie, dal contesto in cui vivono, dalla scuola, dalla religione, dagli amici e dall'esercizio della libertà individuale, il libero arbitrio. Il trasferimento dell'etica individuale nelle regole e nei comportamenti organizzativi non è mai automatico ed è influenzato dalle relazioni che si stabiliscono nei luoghi di lavoro, perciò ognuno ha una responsabilità nel definire il livello di eticità nelle organiz-

zazioni. Sottolineo che per me è importante parlare di etica nelle organizzazioni e non di etica delle organizzazioni proprio perché ritengo che si tratti di un carattere della persona. A loro volta, naturalmente, le regole e i comportamenti praticati nelle organizzazioni influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti etici dei singoli. Nessuno è immune dai condizionamenti, positivi o negativi, dei contesti in cui vive e perciò si può dire che esiste una circolarità tra individui, organizzazioni e, per completare il discorso, sistemi economici e sociali.

Non si può parlare di etica dell'impresa, delle istituzioni, della politica senza parlare della responsabilità individuale.

In questo modo siamo passati da considerazioni generali sulla chiarezza delle regole a livello di sistema economico, politico, istituzionale all'influenza che le regole organizzative hanno con riguardo al rafforzamento o all'indebolimento dei concreti comportamenti delle persone. Non condivido la tesi di coloro che sostengono che se hai forti valori etici questi sono indipendenti dal contesto in cui ognuno vive e nemmeno l'esatto contrario, secondo cui le persone sono condizionate *in toto* dalle regole dell'organizzazione, dell'economia, della politica, della società. La prima impostazione richiama molto ciò che Max Weber ha definito come "etica delle virtù", che a mio parere è per pochi, la seconda significherebbe negare il libero arbitrio e la personale responsabilità di ognuno.

Mi colloco in una posizione per certi aspetti intermedia, che collega l'etica dei valori, o dei principi, all'etica delle responsabilità, cioè di quanto si può fare concretamente ed efficacemente per essere coerenti con i propri valori. Per questo posso dire che vi possono essere differenze tra settori per quanto riguarda il grado di avanzamento verso scelte e comportamenti più responsabili sul piano economico e sociale e maggiormente etici. Le differenze dipendono dalla diversa intensità dei condizionamenti che caratterizzano i diversi settori e al proprio interno le diverse istituzioni pubbliche o private.

L'etica dei valori o dei principi va collegata all'etica delle responsabilità, cioè di quanto si può fare concretamente per essere coerenti con i propri valori.

Ad esempio, se i meccanismi della politica determinano una "selezione avversa", nel senso che vengono premiati coloro che propongono soluzioni non applicabili, o persone che non hanno esperienza, può essere più difficile mantenere un elevato standard etico, a meno di rinunciare a fare politica. Se le imprese si trovano a operare in un contesto di competizione internazionale nel quale è molto diffusa, per non dire generalizzata, la pratica delle tangenti da pagare in paradisi fiscali, può essere più difficile mantenere elevati standard non solo etici, ma anche di legalità. Le stesse organizzazioni non gover-

native che operano in Paesi nei quali sono presenti regimi corrotti o conflitti tra gruppi sostengono che “a volte bisogna scendere a patti per poter aiutare le popolazioni”. Ma cosa vuol dire concretamente “scendere a patti”? Non esistono soluzioni oggettive, rigide e valide per tutte le situazioni. Ancora una volta si tratta di applicare i principi di coerenza, responsabilità, pragmatismo, realismo, capacità di valutare i vantaggi e gli svantaggi di certe scelte facendo prevalere i primi.

Sostenibilità, questione di reputazione sostanziale non di pura immagine

Matthieu David – Responsabile Italia Candriam

La sostenibilità è un tema assai rilevante nel settore finanziario. Lo vediamo dal proliferare delle ricerche condotte in questo ambito.

Sostenibilità: tema rilevante nel settore finanziario.

Ritengo non si tratti solo di una moda ma dell'inizio di una riflessione sostanziale, determinata anche da alcuni disastri provocati dalla finanza e che mi auguro possa incidere sui comportamenti reali. Oltre al recupero del danno reputazionale causato dalle bolle finanziarie e soprattutto dalla crisi del 2007-2008, gli altri fattori che motivano questo crescente interesse sono riconducibili al numero sempre maggiore di risparmiatori che non è più disposto a tenere separati i propri valori personali dalle regole imposte dal contesto finanziario. Credo inoltre che questa tendenza possa contribuire a riattivare la funzione originaria della finanza, ossia quella di assicurare il migliore impiego per il risparmio delle famiglie e sostenere gli investimenti necessari allo sviluppo dell'economia reale. Allo stesso modo la sostenibilità coinvolge il mondo delle aziende attraverso, per esempio, la declinazione della cosiddetta *Corporate Social Responsibility* nella sua triplice dimensione di trasparenza (*accountability*), diversità (non tutte le istituzioni finanziarie sono uguali né hanno comportamenti equivalenti) e crescita (favorita dall'uso corretto della finanza). Concretamente, l'impegno di Candriam (Conviction AND Responsibility In Asset Management), asset manager di alto livello in Europa, ad agire in modo sostenibile e responsabile pervade tutta l'azienda e parte dai suoi vertici, che ne sono gli ispiratori e i garanti. Noi crediamo che la strada giusta per innalzare in modo durevole la soddisfazione dei nostri portatori d'interesse nel medio-lungo periodo, nonché per il consolidamento del nostro profilo societario e reddituale, sia di operare oggi con convinzione e responsabilità.

Quanto all'analisi e alla gestione degli investimenti sostenibili e responsabili la nostra esperienza ventennale ci legittima nel ruolo di ricercatori e di sostenitori delle pratiche d'eccellenza per quanto concerne l'impatto ambientale, quello sociale e il buon governo delle aziende (criteri ESG, *Environment – Social – Governance*).

Esistono diversi approcci di analisi e d'individuazione delle imprese "virtuose". Nonostante la presenza dei cosiddetti settori di attività controverse (per esempio i produttori di armi e di tabacco), è ormai riduttivo ricondurre solamente a un approccio esclusivo la ricerca dei settori o delle aziende in cui investire. In Candriam privilegiamo invece un approccio analitico, strutturato per settore (chiamato approccio *best in class*), che ha l'obiettivo di

individuare le aziende che contribuiscono meglio allo sviluppo sostenibile dell'economia. I criteri di valutazione che osserviamo per stabilire il livello di virtuosità delle imprese riguardano ad esempio le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti umani, che devono essere conformi non solo alle leggi vigenti nei diversi Paesi dove tali imprese godono di una stabile organizzazione, ma anche alle convenzioni internazionali sui diritti umani. Potremmo riportare l'esempio delle grandi imprese produttrici di smartphone, che ricorrono alla forza lavoro di aziende basate in Paesi dove non esistono tutele né sulla sicurezza né sulla salute. Le aziende *best in class* vengono anche individuate nel loro rapporto con i fornitori, quando rinunciano a usare in modo improprio il loro eventuale potere contrattuale per definire le condizioni di uno sviluppo di lungo periodo.

Evitare di usare in modo improprio il potere contrattuale con i fornitori per favorire lo sviluppo di lungo periodo.

Allo stesso modo, stabilire un rapporto fiduciario con i propri clienti significa porre attenzione alle loro esigenze reali, rinunciando ad applicare prezzi e condizioni di vendita scarsamente equi. Infine, rappresenta un indiscutibile fattore di eleggibilità la collaborazione alle politiche di intervento delle istituzioni pubbliche attraverso il puntuale rispetto delle normative fiscali. È discutibile sul piano etico, ancor prima che su quello della concorrenza leale, sfruttare sistemi fiscali non armonizzati e varie forme di elusione fiscale per pagare (o non pagare) i tributi in Paesi qualificati come paradisi fiscali. Certamente le politiche pubbliche introducono incentivi o sanzioni finalizzati a perseguire obiettivi ritenuti coerenti con l'interesse generale, ma incentivi e sanzioni non sono sempre sufficienti a determinare le scelte aziendali. Queste dipendono, o dovrebbero dipendere, anche e soprattutto da valori etici espressi da coloro che hanno posizioni di responsabilità.

L'approccio *best in class* quindi richiede di mettere in campo importanti competenze professionali e di potersi avvalere di una comprovata esperienza specifica. Competenze ed esperienza costituiscono inoltre i due pilastri su cui poggia la fondamentale attività di "engagement" (azionariato attivo) tesa ad accompagnare le imprese temporaneamente deficitarie nell'integrazione dei criteri ESG in un percorso di miglioramento complessivo. Il risparmiatore desideroso di adottare una filosofia d'investimento sostenibile e responsabile deve avere fiducia nella nostra capacità di gestire il suo patrimonio secondo le sue attese. La nostra responsabilità consiste pertanto nel creare la medesima relazione fiduciaria con il management delle imprese nelle quali investiamo.

Creare rapporto fiduciario fra gli investitori e i manager che gestiscono le imprese.

A titolo conclusivo vorrei esprimere alcune considerazioni sulla presunta e ricorrente contrapposizione tra etica e profitto. Già nel IV secolo avanti

Cristo nella sua “Etica nicomachea” Aristotele associava al concetto di etica nell’economia una specie di arbitraggio tra un’accezione individualista dell’economia tesa alla creazione di ricchezza per se stessi e un’accezione comunitaria in cui prevaleva il soddisfacimento dei bisogni di tutti. In epoca contemporanea il filosofo e sociologo tedesco Max Weber teorizzava la convivenza dell’etica con lo spirito capitalista.

Max Weber: possibile convivenza fra etica e spirito capitalista.

Ai giorni nostri, numerosi studi empirici hanno ormai confermato che il consumo di risorse, le emissioni di CO₂, la qualità delle relazioni con i propri dipendenti, clienti, fornitori, il rispetto delle persone e dei loro diritti, la produzione di rifiuti e l’inquinamento hanno una relazione diretta con la propensione delle imprese a crescere più delle altre. In aggiunta, sono le modalità di generazione dei profitti stessi che ne determinano il carattere responsabile e sostenibile. Esistono profitti ottenuti in modo né responsabile né sostenibile, cioè scaricando all’esterno gli effetti negativi, ed esistono profitti ottenuti nel rispetto delle persone e delle regole formali. Per gli operatori qualificati nella gestione delle risorse finanziarie si prospettano diversi procedimenti operativi, che vanno dall’utilizzo di modelli razionali basati su algoritmi che consentono di sfruttare qualsiasi inefficienza nel funzionamento dei mercati finanziari, all’integrazione dei criteri ESG di responsabilità e di sostenibilità nei processi di investimento.

Esistono profitti ottenuti in modo né responsabile né sostenibile, cioè scaricando all’esterno gli effetti negativi delle proprie scelte, ed esistono profitti ottenuti nel rispetto delle persone e delle regole formali.

In Candriam abbiamo la convinzione che la domanda (e di conseguenza l’offerta) da parte degli investitori sia privati che istituzionali italiani per delle soluzioni d’investimento basate su principi di responsabilità e di sostenibilità sia destinata a crescere velocemente. Un tale fenomeno richiama gli operatori qualificati a un compito fondamentale di serietà e di professionalità nel promuovere le loro soluzioni senza cedere alla tentazione di sfruttarlo in assenza delle necessarie competenze. Di nuovo, infatti, si tratta di tutelare la credibilità dell’industria finanziaria nei confronti dell’opinione pubblica. Al riguardo si può dire che sarebbero necessarie iniziative nel settore della formazione al fine di rafforzare la sensibilizzazione sia della comunità degli investitori che delle reti di distribuzione di soluzioni d’investimento. Ritengo che si debba lavorare sulla formazione del manager della sostenibilità all’interno delle aziende di ogni settore merceologico, confidando soprattutto nell’ordine di priorità dei valori espresso dalle nuove generazioni.

Bisogna lavorare sulla formazione del manager della sostenibilità all’interno delle aziende di ogni settore merceologico.

Etica, un tema di moda ma nella sostanza in declino

Giuseppe De Rita – Presidente Censis

Il tema dell'etica nel mondo economico, imprenditoriale e manageriale per me è in declino. È scoppiato 10-20 anni fa, ma ora, a mio parere, viene trattato in modo generale e di conseguenza generico. Infatti, quando il tema dell'etica in campo economico entra in documenti ufficiali della Chiesa, assume un carattere di tipo esortativo verso comportamenti virtuosi ma perde efficacia con riguardo alle scelte economiche concrete.

Il tema dell'etica è in declino nel mondo economico.

Nel concreto, operare ciò che ha rilevanza effettiva non è il richiamo generico a comportamenti etici, ma la capacità di collegare i comportamenti etici all'oggetto dell'attività umana. Intendo dire che è mancata un'elaborazione dell'etica con riferimento alle professioni, ai ruoli assunti dalle persone nelle imprese. Perciò il tema dell'etica è stato confinato nella sfera individuale e ha assunto una dimensione quasi completamente "vocazionale". Non sono stati messi in discussione i modelli di organizzazione sociale, il principio della "mano invisibile" del mercato per cui imprenditori e manager, se vogliono essere razionali, devono adeguarsi a queste regole. Chi assume l'etica come valore di riferimento individuale si trova di fronte a un dilemma per certi aspetti risolvibile: seguire la propria vocazione o adeguarsi alle rigide regole del mercato, dell'economia.

È mancata un'elaborazione dell'etica con riferimento alle professioni, ai ruoli assunti dalle persone nelle imprese. Il tema dell'etica perciò è stato confinato nella sfera individuale e ha assunto una dimensione quasi completamente "vocazionale".

Ritengo che l'elaborazione intellettuale dell'etica con riferimento ai comportamenti sociali ed economici richieda di fare riferimento all'etica delle responsabilità. La vita delle aziende, pubbliche o private, è fatta di scelte quotidiane rispetto alle quali occorre coniugare i propri valori di fondo. Chi non riconosce che, di fronte all'evoluzione delle conoscenze e delle tecnologie, occorre abbandonare comportamenti del passato anche a costo di sacrifici nel breve periodo non si colloca nel solco della storia e può determinare conseguenze negative. Per esempio, chi tenta di difendere il posto di lavoro senza tenere conto che i cambiamenti dei bisogni e delle aspettative dei consumatori hanno reso obsoleti certi prodotti, e che nuove tecnologie hanno modificato i processi produttivi, viene meno al principio dell'etica della responsabilità.

La storia è interpretabile come progresso umano, civile, sociale oltre che economico, guidato dalle conoscenze. È un processo di lungo periodo, men-

tre le scelte che si compiono nelle aziende riguardano necessariamente il presente o un orizzonte temporale che, anche quando si faccia riferimento a strategie e piani pluriennali (3, 5 o anche 10 anni), è sempre limitato rispetto alle dinamiche storiche. Di conseguenza, l'etica di manager, imprenditori, in generale delle professioni, si gioca e va valutata proprio con riferimento alle scelte quotidiane e non rispetto a valori personali di tipo religioso o laico. Etica professionale significa capacità di valutare l'impatto delle scelte quotidiane sulla vita dell'azienda e sulla società nella quale l'azienda vive. Significa capacità di tenere conto delle caratteristiche della società nella quale si opera.

Etica professionale significa capacità di valutare l'impatto delle scelte quotidiane sulla vita dell'azienda e sulla società nella quale l'azienda vive.

Il passaggio dall'etica delle buone intenzioni (“devo fare ciò che i miei valori di fondo indicano”) all'etica delle responsabilità (“quali sono le conseguenze delle mie scelte”) pone una domanda di fondo: “etica verso chi?”. Verso me stesso, il mio lavoro, la mia cultura? La risposta potrebbe essere quella di abbandonare posizioni di responsabilità quando le sento in contrasto con la mia cultura, i miei valori, la mia etica, ma ciò non risolve il problema, poiché altri assumeranno quella posizione e non è detto che assolvano le responsabilità in modo migliore del mio. Oppure etica nei confronti dell'azienda, che pone sempre il dilemma di cercare un compromesso tra i miei valori personali e ciò che ritengo possa essere meglio per l'azienda, per tutti i lavoratori, per i suoi *stakeholder*, per lo sviluppo economico cui l'azienda può contribuire, per il progresso della società. L'etica professionale rappresenta sempre un compromesso tra etica personale e condizioni del mondo reale. Un mondo reale che oggi ha superato le forme tradizionali di aggregazione su valori forti (ideale o ideologia) come avveniva nel passato ed è dominato dall'individualismo e dagli interessi contingenti.

L'etica professionale rappresenta sempre un compromesso tra etica personale e condizioni del mondo reale, oggi dominato dall'individualismo e dagli interessi contingenti. Oggi la società è circolare, liquida, atomistica, in essa le persone si aggregano intorno a interessi contingenti senza riferimento a storia, cultura e valori etici.

In passato le attività economiche erano più stabili e le aziende avevano vita più duratura, la rivoluzione industriale aveva generato una contrapposizione chiara tra lavoro e capitale con la nascita dei sindacati, la società si aggregava sulla base di blocchi sociali (lavoratori, borghesia, intellettuali), la politica si organizzava attorno a partiti e movimenti con precisi riferimenti ideali/ideologici (liberali, cattolici, socialisti, marxisti). Oggi l'esaltazione delle libertà individuali, la rivoluzione tecnica e sociale determinata da Internet e dai social media e social network, la globalizzazione con la conse-

guente mobilità di persone e cose ha portato a una società circolare, liquida, atomistica. In essa le persone si aggregano attorno a interessi contingenti che non hanno alcun riferimento né alla storia, né alla cultura, né tantomeno ai valori etici. Per esempio, per citare una situazione drammatica, nel caso del terremoto si sono formate la tribù degli agricoltori delle zone colpite, che ha superato le tradizionali associazioni di riferimento, la tribù degli amministratori locali indipendente dal tipo di amministrazione, la tribù degli imprenditori che trovano nella ricostruzione un'occasione di business, la tribù degli albergatori presso i quali sono stati ospitati i terremotati, ognuna delle quali cerca di esercitare una pressione per trovare risposta ai propri interessi. In questi casi i richiami a motivazioni e valori etici sono non di rado, per non dire quasi sempre, utilizzati in termini strumentali.

L'aggregazione non avviene più per gradi ma per tribù di contingenza. Le tribù possono cambiare rapidamente o consolidarsi.

Nella società liquida l'unica possibilità di aggregazione è questa, coaguli avventati, non predefiniti e non previsti, in altre parole "random", a seguito di opportunità che si creano (una nuova moda, una nuova tecnologia), eventi naturali (terremoti, alluvioni, ecc.) o eventi drammatici (guerre, fenomeni migratori).

Parlare di etica diventa impossibile quando prevalgono interessi particolari.

In questo contesto parlare di etica diventa impossibile, poiché prevalgono gli interessi particolari. Si può invece parlare di maggiore o minore capacità di "governo" di questi fenomeni sulla base della capacità di valutare le conseguenze di diverse scelte sul piano economico, sociale, politico e dei diritti dei lavoratori, risparmiatori, contribuenti, cittadini, immigrati. In questo quadro ritengo che sia poco utile e forse impossibile parlare di etica nella formazione, in quanto, come si è detto, gli interessi futuri e le aggregazioni sociali ed economiche sono assolutamente imprevedibili. Forse l'unica etica che può entrare nei processi formativi è proprio quella di trasmettere conoscenze, competenze, capacità idonee a valutare le conseguenze di scelte riferite a specifici oggetti e contesti.

Nei processi formativi forse l'unica etica che può entrare è proprio quella di trasmettere conoscenze, competenze, capacità idonee a valutare le conseguenze di scelte riferite a specifici oggetti e contesti.

Etica significa rispetto delle regole e coerenza con i propri valori

Gabriella Di Michele – Direttore generale Inps

Le mie considerazioni fanno ovviamente riferimento alla mia esperienza come dirigente pubblico, anche se operando all'interno dell'Inps ho avuto e ho continui e costanti rapporti con il mondo delle imprese. Perciò parto da un parallelismo tra settore pubblico, nel quale è importante la distinzione tra ambito della politica e ambito della dirigenza/management, e settore privato, nel quale vi è la distinzione tra imprenditore (o azionisti) e manager.

Nel settore pubblico i due ambiti, quello della politica e quello della dirigenza/management, sono più nettamente distinti e hanno avuto dinamiche assai diverse negli ultimi decenni. Nel privato vi è una maggiore omogeneità tra imprenditori e manager per quanto riguarda il ruolo dell'impresa e i principi di comportamento. A differenza di quello che comunemente si crede, si può dire che nel settore pubblico il manager possa avere degli anticorpi nei confronti delle interferenze della politica. Non voglio dire che non esistano queste interferenze, né che siano assenti dirigenti pubblici subordinati alla politica, ma intendo dire che il sistema italiano consente al dirigente/manager di essere autonomo e indipendente da forme di clientelismo, purché abbia un'elevata professionalità e coraggio nelle proprie scelte. Nel settore privato vi è una maggiore omogeneità di cultura tra imprenditori (azionisti) e manager con riferimento al ruolo dell'impresa, ma paradossalmente il manager può essere più facilmente condizionabile dalle scelte dell'imprenditore o degli azionisti motivo per cui vi è il rischio che abbia una minore autonomia e indipendenza. Ciò mi porta a una prima considerazione forte, secondo cui l'etica è molto legata ai valori dell'individuo, alla sua coerenza, ai suoi comportamenti reali.

L'etica è molto legata ai valori dell'individuo, alla sua coerenza, ai suoi comportamenti reali.

Non si può negare che il contesto in cui le persone vivono abbia influenza, ma a me preme sottolineare che bisogna sfuggire da una specie di strutturalismo sociale e organizzativo che anche in anni recenti sembra aver deresponsabilizzato le persone. Ad esempio nel campo dell'amministrazione pubblica, mi sento di sottolineare che sulla base della mia esperienza non vi sono differenze sostanziali tra oggi e il periodo in cui sono entrata in Inps. Anzi, sulla base dei miei studi mi sentirei di affermare che non vi è grande differenza tra 40-50 anni fa e oggi, in quanto il dirigente deve rispettare le leggi, essere guidato da principi di neutralità, imparzialità e integrità. Se conosce e applica le norme, tenendo conto non tanto e non solo della loro forma, ma

anche della sostanza dei fini che esse si propongono, e se interpreta con professionalità gli indirizzi dati dalla politica, non deve temere sanzioni. Oggi molti sottolineano l'aspetto negativo della "non licenziabilità" dei dirigenti e dipendenti pubblici, ma dimenticano che determinate garanzie servono proprio a mantenere l'autonomia e l'indipendenza dal potere politico. Per inciso, mi preme ricordare che da sempre le norme consentono di rimuovere dirigenti e dipendenti pubblici che non adempiono ai propri doveri.

Mi sento invece di evidenziare che sul fronte della politica vi è stato un cambiamento più accentuato. Senza inoltrarmi in considerazioni storiche che ci porterebbero molto lontano, è indubbio che negli ultimi 20-30 anni si siano manifestati fenomeni quali: la caduta di riferimenti ideali forti sviluppati in Europa alla fine dell'800 e all'inizio del '900, non di rado tramutati in ideologie, il crescente peso dell'economia rispetto alla società, la globalizzazione, che ha indebolito la politica rispetto alle lobby economiche, e altri fenomeni sociali, tra i quali non ultimo l'impatto delle nuove tecnologie della comunicazione. È difficile dire se questi mutamenti abbiano determinato una "selezione avversa" della classe politica (come dicono molti analisti) o se al contrario abbiano consentito una maggiore presenza di esponenti provenienti dalla società civile, ossia di persone che non fanno della politica una professione. Tuttavia due conseguenze sono sotto gli occhi di tutti: da un lato un maggior numero di persone arriva a occupare posizioni di responsabilità politica senza nessuna esperienza e con scarsa conoscenza del contesto istituzionale pubblico, dall'altro vi è stato un crollo della credibilità e della legittimazione della politica. Di fronte a questa situazione la qualità e quindi anche il grado di eticità della dirigenza pubblica fanno la differenza.

Per evitare di essere qualunquisti, superficiali o demagogici occorre riconoscere che la selezione avversa della classe politica e anche di quella manageriale può essere, almeno in parte, una conseguenza di una strutturale incongruenza del sistema di remunerazione tipico del settore pubblico. Da un lato vi sono politici e dirigenti che hanno remunerazioni troppo elevate rispetto al tipo di funzione, di responsabilità, di impegno, di risultati ottenuti. Dall'altro vi sono politici e dirigenti che hanno remunerazioni incongruenti con le funzioni, le responsabilità, l'impegno e il livello di risultati ottenuti. In questa situazione possono prevalere tre tipi di comportamenti: difesa di privilegi da parte di chi ha remunerazioni elevate; scelte definite come "vocazione" da parte di chi ha remunerazioni basse rispetto alle responsabilità; sospetto che vi possano essere forme improprie di integrazione economica (corruzione, ecc.).

Quindi si può dire che una leva per rafforzare l'orientamento etico delle persone può essere quella di un sistema di remunerazione collegato al livello di responsabilità e di professionalità richiesto nei diversi ruoli. L'etica è quindi collegata alla cultura del merito e probabilmente è possibile dire che vi sia una differenza tra ministeri, enti funzionali, regioni ed enti locali. Per i ministeri e le regioni che svolgono funzioni legislative, di indirizzo, di pro-

grammazione può essere più difficile la valutazione del merito, mentre negli enti funzionali e negli enti locali che hanno responsabilità di erogazione di servizi la valutazione del merito può essere più agevole.

Etica collegata alla cultura del merito a tutti i livelli.

Riprendendo il parallelismo con il privato è opportuno evidenziare che se da un lato sono da combattere i privilegi presenti nel settore pubblico, a mio parere più a livello politico che a livello dirigenziale, dall'altro bisogna essere chiari nel dire che hanno poco a che fare con l'etica anche le remunerazioni spropositate di molti manager del settore privato. Tra l'altro in termini di comunicazione vi è un'innegabile asimmetria tra il grande numero di analisi, ricerche, informazioni, reportage, scoop sui "privilegi (e gli sprechi) del settore pubblico" (reali o presunti) e il limitato numero di analoghe comunicazioni riguardanti le grandi disparità di remunerazioni e di opportunità che caratterizzano il mondo delle imprese. Un'asimmetria che, detto per inciso, riguarda anche l'aspetto della corruzione. Infatti, si parla tanto di corruzione del settore pubblico, anche perché questo è riconosciuto dal sistema giuridico come specifico reato, mentre si parla poco della "corruzione tra privati", che pure esiste. Per me il tema della corruzione, la faccia oscura rispetto all'etica, riguarda l'intera società. Certamente vi è una differenza nei comportamenti tra chi usa denaro pubblico e chi opera con denaro privato, ma non va dimenticato che fenomeni di cattiva gestione, sprechi e inefficienze, corruzione, presenti nelle imprese e a volte anche nel settore non profit, si ribaltano poi sulla società in termini di fallimenti, disoccupazione, impiego di risorse pubbliche per salvataggi.

Un altro aspetto che ritengo importante sottolineare è la differenza tra considerazioni etiche svolte a livello di principi e di valori astratti e l'etica applicata a scelte concrete. Nei periodi e nei Paesi nei quali prevalgono impostazioni, filosofie, analisi che diminuiscono le responsabilità personali, si indebolisce inevitabilmente l'attenzione alla dimensione etica. È stato così per l'ideologia marxista, che tramite l'eliminazione dell'istituto della proprietà privata si proponeva di costruire l'"uomo nuovo". È stato così anche per l'ideologia liberista (che per me è assai differente dall'impostazione liberale e delle libertà), che ha teorizzato la "mano invisibile" del mercato. In entrambi i casi l'ideale della liberazione della società dalla schiavitù della proprietà (socialismo ideale) e della libertà dell'individuo (democrazia liberale) si è tradotto in ideologie, ossia in sistemi di "regole" che hanno eliminato o fortemente ridotto la responsabilità dei singoli, delle persone. Lungi da me l'intenzione di dare giudizi storici sui sistemi ideali che si sono tradotti in ideologie, ma intendo evidenziare che, con la caduta del muro e del sistema del socialismo reale rappresentato dall'Urss (Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche), si è diffusa nel mondo la speranza che l'affermazione delle libertà economiche coincidesse anche con l'affermazione di compor-

tamenti “di per sé etici” in quanto guidati dalla razionalità e dal reciproco controllo di soggetti autonomi e indipendenti. Si è sottovalutato il fatto che le “leggi” dell’economia hanno portato a una situazione di crescenti disuguaglianze e concentrazioni della ricchezza e del potere di influenza.

Mi rendo conto che forse in queste mie ultime considerazioni sui macro temi dei sistemi economici e della democrazia mi sono fatta prendere la mano dai miei studi e ideali giovanili, seppur mediati da una lunga esperienza professionale, ma il punto cruciale che pongo all’attenzione è lo stretto collegamento tra etica e capacità di dare giudizi di merito sulle conseguenze di certi sistemi di regole. Non ci si può nascondere dietro alle regole (giuridiche o economiche) per non affrontare il tema della responsabilità personale. Non si può pensare che vi sia una forte e diffusa etica in un sistema economico che provoca un’enorme concentrazione della ricchezza. Non si può pensare vi sia una forte e diffusa etica in un sistema pubblico che si limita ad applicare norme formali senza preoccuparsi di rispondere ai bisogni reali della popolazione e senza garantire una reale equità di trattamento dei cittadini. Non si può pensare vi sia una forte e diffusa etica in una società nella quale di fronte alle libertà formali si riducono le libertà sostanziali.

Equilibrio fra libertà formali e libertà sostanziali.

Chi è povero, disoccupato e non ha accesso a servizi pubblici essenziali quali sono l’istruzione, la salute, le pensioni, eccetera, non è certo libero di decidere sulla propria vita e su quella delle proprie famiglie. Per dirigenti pubblici e privati l’etica praticata vuol dire preoccuparsi delle persone e non del semplice rispetto delle regole. La mia esperienza professionale mi dice questo, poiché ho potuto essere coerente con i miei valori nel rispetto di regole che altri considerano burocratiche e troppo rigide. È inutile dire che ciò non è stato facile, ma la coerenza non è mai facile né nella sfera privata né in quella professionale e pubblica.

Per dirigenti pubblici e privati, etica vuole dire preoccuparsi delle persone e non del semplice rispetto delle regole.

A questo punto ritengo possibile sintetizzare il mio pensiero in poche e puntuali considerazioni. L’etica è una dimensione intrinseca della responsabilità delle persone, della loro coerenza. L’etica si sviluppa e si rafforza nell’ambito di concezioni filosofiche, sociologiche, antropologiche, religiose di umanesimo personalistico, mentre viene in un certo senso atrofizzata od oscurata da concezioni filosofiche, sociologiche, antropologiche, religiose (si pensi alle forme di integralismo religioso) che si richiamano a forme di strutturalismo o di prevalenza delle regole sulla persona.

L’etica è una dimensione intrinseca della responsabilità delle persone, della loro coerenza.

L'etica è una componente della cultura di un Paese e a sua volta è condizionata dalla cultura. Ad esempio una debole concezione dello Stato che caratterizza l'Italia non favorisce, o addirittura ostacola, l'etica pubblica. L'etica può essere valutata con riguardo ai comportamenti concreti e significa capacità di scegliere il meglio all'interno di uno specifico contesto economico, giuridico, sociale. Ciò vuol dire superare la logica della "lamentazione" o della semplice denuncia per orientarsi verso una logica di tipo "critica costruttiva". Nessuno, nemmeno i potenti del mondo, ha il potere di cambiare da solo il contesto, ma tutti devono sentire la responsabilità di scegliere il meglio all'interno di un contesto utilizzando gli spazi di autonomia, di giudizio che gli sono concessi. Il cambiamento del contesto e delle regole nella società complessa è il risultato dell'impegno e della professionalità di tanti soggetti individuali e collettivi, quello che oggi si chiama un sistema di *governance*. Ognuno può aiutare la diffusione dell'etica non solo con i propri comportamenti, ma anche diventando più efficace nella comunicazione. Oggi si comunicano soprattutto fenomeni negativi, mentre si comunicano poco fenomeni positivi che pure sono presenti nella società, nelle imprese private e anche nel pubblico.

Ognuno può aiutare la diffusione dell'etica non solo con i propri comportamenti, ma anche diventando più efficace nella comunicazione. Bisogna comunicare i fenomeni positivi che sono presenti nella società.

L'etica si diffonde attraverso la coerenza dei suoi vertici

Marco Durante – CEO Ingo

Preferisco trattare il tema dell'etica non in termini generali, che rischiano di essere sommari, ma parlando del settore dal quale il mio Gruppo è nato con la sua prima attività e che quindi conosco meglio.

La prima azienda costituita nel Gruppo INGO è stata Phonetica, un *Contact Center cross channel*, che oggi ha vent'anni di storia nel settore del *Business Process Outsourcing*.

Nel mondo dei *Contact Center* il tema dell'etica non è mai stato particolarmente considerato ed è sicuramente per questo che oggi il settore non gode di una grande reputazione, anche se sta crescendo la sensibilità in questa direzione, forse a causa della crisi che lo coinvolge.

Nel mondo dei *Contact Center* il tema dell'etica non è mai stato particolarmente considerato ed è sicuramente per questo che oggi il settore non gode di una grande reputazione.

Partendo dal nome della società, "Phonetica", faccio notare che altre due aziende che operavano in questo mercato hanno inserito nella loro ragione sociale la parola "etica", ma hanno avuto coinvolgimenti in fatti illeciti. Pur non volendo generalizzare, mi sembra che a volte il richiamo specifico all'etica serva a mascherare comportamenti diametralmente opposti.

La specificità del settore è quella di svolgere servizi in outsourcing, impiegando il tempo delle persone. Per chi applica in modo semplicistico la logica d'impresa, il profitto si persegue utilizzando (o sfruttando) al meglio la materia prima e i fattori produttivi: nel mondo dei *Contact Center* il profitto può essere perseguito "sfruttando" (il lavoro del) le persone.

Il nostro mercato nasce e si allarga a metà degli anni '90, quando molte imprese decidono di esternalizzare la funzione di *customer care* con l'obiettivo di ridurre i costi. Questo periodo, caratterizzato da normative in ambito giuslavoristico poco chiare, favoriva varie forme di inquadramento *border line* (quali i contratti co.co.co prima e a progetto successivamente e cooperative senza alcuna tutela), così che numerose aziende, specie quelle di grandi dimensioni, sfruttarono questa "zona grigia" per acquistare a basso costo le prestazioni di lavoro che gli *outsourcer* offrivano.

Si è così generato un processo vizioso incentrato unicamente sul risparmio economico, che, nonostante fosse sostenibile da un punto di vista legale, presentava non poche problematiche sul piano etico.

Il nostro mercato nasce e si allarga a metà degli anni '90, quando molte imprese decidono di esternalizzare la funzione di *customer care* con

l'obiettivo di ridurre i costi. Molte aziende, specie quelle di grandi dimensioni, sfruttarono questa "zona grigia" per acquistare a basso costo le prestazioni di lavoro che gli *outsourcer* offrivano.

Molte imprese di *Contact Center* sono nate o si sono successivamente trasferite in territori favoriti da contributi pubblici e agevolazioni fiscali, limitate nel tempo, ed hanno assunto un numero elevato di persone. Finite le agevolazioni, non potendo sostenere i costi, hanno chiuso o si sono spostate fuori dall'Italia.

L'assurdità dal punto di vista etico deriva dal fatto che la "materia prima" di queste aziende è rappresentata dal tempo delle persone e queste operazioni, sebbene incentivate dallo Stato, hanno inciso inevitabilmente sulla vita di molte famiglie. Parlare di etica in questo mondo significa richiamare l'attenzione sull'esigenza di chiare "regole del gioco", che devono essere intese come sostenibilità di lungo periodo delle imprese e non semplice sfruttamento opportunistico di agevolazioni di breve durata.

Se un'impresa parte a priori senza porsi il problema di strutturarsi per poter sopravvivere anche dopo il termine delle agevolazioni, o se addirittura parte dal presupposto che terminate le agevolazioni potrà usare la minaccia di licenziamento per ottenere interventi pubblici di sostegno, non si può dire che operi eticamente e, a mio parere, nemmeno che operi secondo le regole del mercato.

Parlare di etica in questo mondo significa richiamare l'attenzione sull'esigenza di chiare "regole del gioco", che devono essere intese come sostenibilità di lungo periodo delle imprese e non semplice sfruttamento opportunistico di agevolazioni di breve durata.

Questa condizione al confine della legalità si è generata poiché, lungo la catena del valore, sono stati privilegiati obiettivi di massimizzazione dei profitti di breve periodo.

Le più rilevanti utilizzatrici dei *Contact Center* in outsourcing sono le imprese di telecomunicazioni, del mondo bancario, assicurativo e dell'energia, settori con capacità di acquisto importanti, EBITDA a due cifre e utili considerevoli. Queste aziende hanno privilegiato le attese dei loro azionisti e degli analisti finanziari, ma se avessero rinunciato a quote marginali dei loro generosi profitti, investendo qualche milione nella qualità dei servizi di *customer care* evitando di strozzare le imprese a cui affidavano la loro clientela, il settore dei *Contact Center* non si troverebbe nello stato disastroso che vediamo oggi.

La grave situazione sul piano occupazionale non è semplicemente effetto delle regole di mercato, ma credo sia una questione di etica. Le responsabilità vanno distribuite tra gli imprenditori di *Contact Center* poco lungimiranti (e poco etici) e le imprese committenti, che non hanno certo recepito la logica della *Corporate Social Responsibility* che impone di tenere conto anche delle condizioni di lavoro e dei rischi: non solo dei propri dipendenti,

ma anche dei loro fornitori. Non vi è differenza fra le imprese che accettano di lavorare in paesi poveri sfruttando condizioni di disagio sociale o il lavoro minorile, rispetto a quelle che fanno pressione sui *Contact Center*, imponendo condizioni di lavoro sempre meno tutelate.

La grave situazione sul piano occupazionale non è semplicemente effetto delle regole di mercato, ma credo sia una questione di etica. Le responsabilità vanno distribuite tra gli imprenditori di *Contact Center* poco lungimiranti (e poco etici) e le imprese committenti, che non hanno certo recepito la logica della *Corporate Social Responsibility*.

L'esercizio più facile in questi casi è quello di puntare il dito verso le istituzioni per le indubbie mancanze e inefficienze, ma sono profondamente convinto che fino a quando gli operatori economici non avranno chiaro il ruolo sociale che, le imprese hanno e gli effetti che la loro attività provoca sull'ambiente circostante, l'Italia non potrà attuare un piano con una visione strategica di lungo periodo.

Sono forse dalla parte sbagliata dello schieramento per sostenere queste tesi ed è quindi doveroso puntualizzare che tutti, inclusi coloro che prestano la loro manodopera, dovrebbero avere consapevolezza degli effetti del proprio operato sulla società, ma sono convinto che il primo passo nel mondo del lavoro debba essere fatto dagli imprenditori.

Tutti, inclusi coloro che prestano la loro manodopera, dovrebbero avere consapevolezza degli effetti del proprio operato sulla società, ma sono convinto che il primo passo nel mondo del lavoro debba essere fatto dagli imprenditori.

Oltre che da una strategia, l'etica deriva da valori personali. La storia del Gruppo INGO non può essere interpretata senza fare riferimento alla mia esperienza personale. Provengo da una cultura artigiana, quella di mio padre, il quale ha sempre messo davanti le persone che lavoravano per lui e, non di rado, nei periodi di difficoltà ha rinunciato a una parte del profitto pur di tenere alta la soddisfazione dei propri collaboratori. Il suo esempio mi ha ispirato e mi ha reso consapevole del fatto che, se dovessi entrare in azienda tutti i giorni e passare gran parte della mia giornata circondato da persone scontente e frustrate, non vivrei una vita appagante e ciò si ripercuoterebbe anche al di fuori della mia vita professionale.

Appartengo alla corrente di pensiero che crede che le persone lavorino per vivere e non vivano per lavorare, per questo abbiamo impostato le relazioni partendo dalla valorizzazione delle persone, siano esse dipendenti, clienti o fornitori.

Provengo da una cultura artigiana, quella di mio padre, il quale ha sempre messo davanti le persone. Appartengo alla corrente di pensiero che crede che le persone lavorino per vivere e non vivano per lavorare.

Nel 1998 Phonetica era essenzialmente un piccolo laboratorio nel quale si studiavano soluzioni innovative da offrire alle imprese interessate all'esternalizzazione dei servizi di contatto.

Da allora l'impresa è cresciuta in modo rapido, continuo e sostenibile, fino a diventare un Gruppo di quattro aziende con oltre 700 dipendenti e risultati economici soddisfacenti, ma da subito abbiamo fissato le linee guida, che oggi rappresentano il nostro DNA, su cui creare una strategia fondata con i nostri valori: persone, innovazione, qualità, sostenibilità e bene comune, da cui si ispirano i comportamenti di tutti i componenti della nostra squadra a partire dai manager.

Se non si fissano chiare linee etiche di guida per qualsiasi azienda, che è naturalmente orientata al raggiungimento del profitto, si va incontro al rischio che valga tutto pur di raggiungere l'obiettivo economico. Queste regole devono essere calate e agite dal vertice in prima persona.

Tengo a precisare che sono laico e che questi valori non hanno origini religiose, ma nascono dalla ferma convinzione che siano la base di sane relazioni e di conseguenza di un buon business.

Negli ultimi anni stiamo cercando di diffondere queste idee anche dal basso, a partire dal front office, per far crescere la cultura dei valori in tutte le persone al fine di facilitare il lavoro del *middle management*, perché ci siamo accorti che, in assenza di una cultura diffusa, chi sta nel mezzo da un lato riceve gli input dal vertice ma si scontra con interpretazioni soggettive o comportamenti riferiti ad altri valori presenti nella società.

Un altro elemento che reputo fondamentale è agire con autenticità: non basta scrivere e attivare processi per condividere valori, bisogna crederci fortemente e sinceramente, in caso contrario chi ci sta attorno avrebbe un legittimo dubbio sulla loro attendibilità. Essere autentici non delude nessuno e consente sempre di "guardare negli occhi le persone", sia all'interno che all'esterno dell'azienda, anche quando si devono prendere decisioni difficili.

Un altro elemento che reputo fondamentale è agire con autenticità: non basta scrivere e attivare processi per condividere valori, bisogna crederci fortemente e sinceramente, in caso contrario chi ci sta attorno avrebbe un legittimo dubbio sulla loro attendibilità.

Avere dei valori significa anche porsi il problema della continuità tra generazioni e pensare che l'azienda debba sopravvivere all'imprenditore o al management in carica. Questo non è un concetto sul quale sono in molti a soffermarsi, perché gli interessi portano a concentrarsi su situazioni e problemi contingenti e su obiettivi di breve termine.

Quasi sempre la visione di ogni persona si limita al suo coinvolgimento in un progetto, per cui per molti la visione coincide con la propria idea di permanenza in azienda, che per un imprenditore potrebbe rappresentare anche tutta la sua vita, se non si hanno eredi interessati a continuare. Ma è sufficiente?

Io ho due figlie, che non so se domani lavoreranno nel Gruppo INGO, quindi al di là del trasmettere loro questi valori credo sia molto importante condividere il progetto aziendale e i valori anche con i futuri manager che guideranno l'impresa.

Per esempio una delle attitudini che ci ha fatto crescere è stata la spinta continua verso l'innovazione, ma sono certo che già oggi non possa arrivare da me la visione innovativa, di conseguenza dobbiamo preoccuparci subito di un ricambio e allenare le persone in questa direzione, se non vogliamo mettere a rischio tutto il valore creato, quindi anche il valore che l'azienda rappresenta per le famiglie e la comunità coinvolta.

Dobbiamo preoccuparci subito di un ricambio e allenare le persone in questa direzione, se non vogliamo mettere a rischio tutto il valore creato, quindi anche il valore che l'azienda rappresenta per le famiglie e la comunità coinvolta.

Sono convinto che sia più facile diffondere etica e valori in realtà di piccole e medie dimensioni, infatti le grandi aziende hanno strutture organizzative che frammentano le responsabilità, hanno regole che spesso sono costruite partendo da obiettivi di massimizzazione del profitto. Nelle grandi imprese anche un amministratore delegato che ha forti valori etici incontra molte difficoltà nel farli arrivare a tutta la catena organizzativa, perché non riesce a trasferire a tutti nei comportamenti quotidiani i valori profondi che lo ispirano. È evidentemente più facile diffondere il senso etico in aziende in cui l'imprenditore e i manager sono più a contatto con chi svolge il lavoro, rispetto a società di capitali governate da manager che sono valutati per le performance finanziarie e i profitti attesi dagli azionisti, che sono i primi involontari generatori dei valori che la società adotta.

È anche un problema di modello d'impresa: sicuramente le imprese "padronali" hanno una maggiore predisposizione verso la passione, più legata al cuore che alla razionalità.

Facendo un bilancio della vita del Gruppo INGO posso affermare che siamo cresciuti ad un ritmo più che soddisfacente, anche se avrei desiderato ancora di più. Forse il senso etico ci ha fatto "perdere" qualche affare e qualche opportunità di crescita, ma quando varco la porta dell'ufficio ogni giorno e vivo in un ambiente di persone serene, sto bene. Penso che se fossi sceso a compromessi con i miei valori forse non avrei la stessa qualità di vita e nel lungo periodo avrei indebolito la mia azienda.

Etica e cultura organizzativa nelle Imprese

Bianca Fersini Mastelloni – Presidente e amministratore delegato di Polytems HIR

Negli ultimi anni si è avuta una ripresa del tema della *business ethics* da un lato e della responsabilità sociale dall'altro, ma la mia esperienza professionale mi suggerisce che non di rado esse sono usate come etichette prive di contenuti o alle quali vengono collegate tematiche poco innovative. Si moltiplicano i convegni, si hanno bellissime dichiarazioni e si pubblicano sui siti web delle società straordinari codici etici che tuttavia non sono seguiti dai fatti, dai cambiamenti reali all'interno delle aziende. Va tuttavia sottolineato che questo modo stereotipato e poco profondo di considerare la responsabilità sociale e l'etica negli affari produce sovente nel tempo effetti boomerang negativi per coloro che li usano solo come fiore all'occhiello. Per alcune classi di *stakeholder* infatti (soprattutto nel settore finanziario), la responsabilità sociale viene considerata, soprattutto, se non solo, come sinonimo di buona e corretta gestione, di rispetto delle leggi, e la *business ethics* di correttezza gestionale nei confronti di clienti, dei dipendenti e di altri *stakeholder* di sicurezza dei loro investimenti.

A mio parere invece, l'etica degli affari e dell'impresa deve essere concepita, innanzitutto, come un valore profondo legato soprattutto al futuro dell'azienda, propria di persone che hanno un intenso senso del comune e civile sentire e di coloro che accettano il cambiamento.

Etica degli affari e dell'impresa: valore fondativo per il futuro dell'azienda.

Etica che porta principalmente a un'iniziativa comune e collettiva e non solitaria. Essa comporta lo studio e la cura del nostro tessuto di relazioni con gli altri, che comprende sia la sfera personale che il comportamento delle aziende. È in rapporto a tale tessuto di relazioni che nasce e si sviluppa il concetto di responsabilità, che si esercita, appunto, nell'ambito dei rapporti interpersonali e collettivi. In un periodo difficile come quello attuale, dominato dall'incertezza e dai timori per il futuro, le persone che dimostrano di avere un elevato senso dell'etica sono quelle che accettano di mettere in discussione sé stesse, di correre rischi non per obiettivi personalistici, di carriera o di tipo economico, ma perché hanno una visione di lungo periodo e credono nel rafforzamento delle imprese e delle istituzioni.

L'etica scaturisce dalla sfera personale, come valore personale, al quale bisogna riconoscere qualità di soggettività e socialità.

L'etica è un valore personale che acquisisce valore di qualità sociale e poi delle organizzazioni.

È un pensiero, una disciplina che ha come contenuto le norme di comportamento, che si può tradurre in due caratteristiche peculiari: il senso delle istituzioni (pubbliche o private) delle quali ogni persona fa parte e lo spirito di “chi fa”, dell’innovatore. Sono tantissime le definizioni di innovazione e di innovatore, ma ritengo che sia stato poco sottolineato l’elemento dell’etica come componente intrinseca ed espressione dell’innovazione. Promuovere e cercare di governare l’innovazione significa accettare una prospettiva di processo che mette in discussione le proprie sicurezze. Al contrario, tra chi non ha etica vi è chi tende a conservare lo status quo come condizione di tranquillità, nella migliore delle ipotesi, quando non addirittura di conservazione del potere, comunque celando il proprio talento agli altri e sovente negando quello di questi.

Come ho detto, l’etica è un valore personale che a mio parere è riconducibile al libero arbitrio della persona, ossia alla possibilità di decidere in un senso o nell’altro, tenendo presente che anche la non decisione è un modo per decidere. Certo non è accettabile, quindi, l’impostazione riduttivistica che collega l’etica in maniera prevalente alla lotta alla corruzione. L’etica è qualcosa di ben più rilevante della sola lotta alla corruzione e mette in evidenza la dimensione positiva delle scelte fatte da persone per tante altre persone con cui condividono la vita, anche all’interno di imprese private o di istituzioni pubbliche e nei confronti di clienti o cittadini con i quali entrano in contatto.

Sulla base della mia esperienza di consulente di comunicazione mi sento di dire che l’etica è un valore che dalle persone può passare alle organizzazioni complesse, alle aziende; in effetti i comportamenti e gli atteggiamenti personali incidono sulla collettività e possono diventare cultura organizzativa. Un processo, questo, che evidentemente nell’impresa è fortemente condizionato dai vertici aziendali, anche se può essere promosso dagli *shareholder* e anche dagli stessi *stakeholder*. Non ci sono tecniche o metodi di comunicazione o di marketing che possono sostituire la profonda convinzione del vertice aziendale che l’etica e la responsabilità sociale non siano “un lusso che ci si può permettere in tempi di vacche grasse”, ma che diventino “una necessità, un fattore critico di successo, soprattutto nei periodi di forte pressione competitiva”.

Molte volte mi è capitato di essere chiamata da imprenditori o manager mossi anche dalla genuina esigenza di modificare l’immagine e i comportamenti della propria azienda, ma tuttavia frenati da una specie di resistenza di fondo. Imprenditori e manager che, formati nella cultura della massimizzazione/ottimizzazione del profitto, del mercato come unico regolatore dei comportamenti economici, dei vincoli posti dalla globalizzazione, non erano in grado di compiere quel salto di qualità necessario per abbracciare una nuova cultura, un nuovo e più aperto modo di stabilire le relazioni con i propri collaboratori, fornitori, clienti. In questi casi a volte sono stati possibili anche risultati positivi, ma mai è stato possibile fare interiorizzare un nuovo modo di pensare, un nuovo modo di fare impresa, un nuovo modo di gestire le istituzioni pubbliche.

L'etica e la responsabilità sociale, se profondamente interiorizzate da parte dei vertici aziendali, diventano invece componente fondamentale della visione dell'azienda che finora ha considerato solo altri elementi, quali: l'innovazione, i fattori competitivi di successo legati alla combinazione prodotto/mercato, i servizi di *pre-market* e *post-market*, le partnership, eccetera. Una visione fondata sull'etica in un certo senso consente di superare i confini tra il "noi" (l'impresa, l'imprenditore, il top management) e il "voi" (il personale, i clienti, i fornitori), creando una condizione di sintonia profonda che sfuma le distanze, le contrapposizioni. I ruoli, le funzioni e le responsabilità, che pure sono necessari in aziende complesse, non sono considerati come elementi statici che condizionano la piena espressione delle energie delle persone, ma diventano gli ambiti in cui le persone possono giocare gli spazi di miglioramento. Si può dire che l'etica e la responsabilità sociale sono condizione per una vera crescita, un vero *empowerment* delle persone all'interno delle organizzazioni e nei rapporti tra le organizzazioni.

Etica e responsabilità sociale, se interiorizzate dai vertici aziendali, diventano componente fondamentale della visione dell'azienda.

Qualcuno ritiene di avere incorporato l'etica e la responsabilità sociale nella visione dell'impresa poiché questi principi sono inclusi nei documenti aziendali ufficiali, nei codici etici dell'impresa, ma non è così se poi i comportamenti reali quotidiani non si modificano. Si può ben richiamare il detto secondo cui "il diavolo si nasconde nei dettagli (quando l'etica non è interiorizzata)", mentre è vero che nei dettagli, nella vita quotidiana, si realizza il vero cambiamento quando l'etica è interiorizzata.

Non ritengo che ci siano differenze strutturali tra diversi settori, ma che l'etica e la responsabilità sociale siano collegate alle caratteristiche dei vertici aziendali. Ad esempio conosco un'azienda che opera nel campo dei laser, leader nel suo settore, che per sua visione etica e per scelta strategica ha deciso di non sviluppare applicazioni in campo militare, rinunciando a mercati potenzialmente molto ricchi.

Ritengo che i dettami etici siano universali, ma che invece sovente siano nascosti dalla cultura e tradizioni del contesto stesso del Paese, legate a fattori storici, religiosi, sociali, istituzionali. Ci sono comportamenti considerati poco etici o quasi al limite della corruzione negli Stati Uniti, dove forse prevale una cultura "puritana", che invece non sono considerati tali in Inghilterra o ancor meno in altri Paesi. Ciò rende molto complesso muoversi bene in contesti globali, soprattutto per quegli imprenditori e manager che operano a livello internazionale e sono chiamati a coniugare i principi etici personali, o codificati nelle proprie imprese, con le culture dei diversi Paesi. È più facile standardizzare e omogeneizzare prodotti, servizi, sistemi gestionali, approcci di marketing che non standardizzare e omogeneizzare comportamenti etici e di responsabilità sociale. Quindi posso dire che, facendo riferimento a una

domanda dell'indagine, a mio parere la globalizzazione né rafforza né indebolisce il senso dell'etica, ma rappresenta una condizione di contesto che pone ai nuovi imprenditori e manager dell'economia globale di affrontare anche nuove sfide sul fronte dell'etica.

Esiste una correlazione circolare secondo cui il contesto globale influenza l'etica delle aziende, che a sua volta influenza i comportamenti delle persone, ma al contempo l'etica delle persone può influenzare l'etica delle aziende, che ancora possono influenzare il contesto ambientale.

Correlazione circolare. Il contesto globale influenza l'etica delle aziende, che influenza i comportamenti delle persone, e l'etica delle persone può influenzare l'etica delle aziende, che possono influenzare il contesto ambientale.

In questo rapporto tra contesto, cultura aziendale e comportamenti degli individui esistono due fattori rilevanti. Da un lato il contesto competitivo, che, secondo il pensiero corrente dominante anche nella normativa europea, renderebbe più difficile fenomeni di corruzione e di scarsa valorizzazione del merito (altro aspetto della mancanza di etica). Dall'altro il ruolo attivo del consumatore, che, con le proprie scelte di acquisto, può premiare le imprese che dimostrano concretamente, e non con dichiarazioni spesso sconfessate clamorosamente dai fatti, di fondare il proprio business su un forte senso dell'etica e della responsabilità sociale. In questo senso la rete e la possibilità di avere in tempo reale informazioni possono rendere le imprese maggiormente soggette alla valutazione positiva o negativa del consumatore, anche se purtroppo non va dimenticato che a volte la memoria del consumatore è debole e, passati i momenti di scandali anche clamorosi, le imprese con una mirata azione di comunicazione, o meglio ancora di make-up, possono porre rimedio, almeno parzialmente, alla mancanza di trasparenza, di coerenza e alla perdita di fiducia. Per queste società, ricostruire la propria immagine e riconquistare la fiducia degli *stakeholder* e soprattutto la propria credibilità di mercato sarà comunque un faticoso e arduo lavoro, che durerà a lungo nel tempo. Soprattutto se non correttamente e coerentemente sviluppato ed attuato, mentre potrà essere più breve e fattivo se si comprenda e partecipi più nel profondo del vero presupposto etico e quindi lo si comunichi adeguatamente.

Non va poi sottaciuto che il tema dell'etica e della responsabilità sociale nell'ultimo quarto di secolo è stato fortemente condizionato dalla modifica dei rapporti tra economia finanziaria ed economia reale. L'etica e la responsabilità sociale sono valori che producono effetti positivi soprattutto nel medio e lungo periodo e caratterizzano in modo significativo l'economia reale. Al contrario, l'economia finanziaria genera valore di tipo "virtuale" basandosi soprattutto su scelte di breve periodo, sempre più spesso di carattere fortemente speculativo, scelte favorite dalle politiche monetarie che mettono a disposizione ingenti masse liquide. La distinzione tra economia reale ed

economia finanziaria non è tanto legata all'astratto principio di generazione del profitto, ma al "modo e ai tempi in cui i profitti sono generati e sono distribuiti". Nell'economia reale il profitto deriva dalla capacità delle imprese di produrre beni e servizi che determinano un valore di uso sostanziale, mentre le imprese dell'economia finanziaria generano valore semplicemente con operazioni di acquisto/vendita di azioni o di strumenti finanziari. Nell'economia finanziaria dovremmo anche evitare che si giunga alla Borsa/Casinò vista già da Keynes.

Keynes: nell'economia finanziaria occorre evitare la borsa/casinò.

Nonostante molte analisi preoccupanti circa il futuro dell'economia dovuto allo sbilanciamento del "potere di influenza" (economica, politica, sociale) delle istituzioni dell'economia finanziaria rispetto alle imprese dell'economia reale, ritengo che nel nostro Paese esista un significativo numero di imprese di medie dimensioni, soprattutto le cosiddette "multinazionali tascabili" (con fatturato dell'ordine di alcune centinaia di milioni di euro), che fondano il proprio successo sull'etica dell'innovazione dell'economia reale. Su questo segmento di imprese occorre investire, in quanto esse, da un lato, possono fare da traino per imprese di più piccole dimensioni e, dall'altro, possono bilanciare il peso delle grandi e grandissime imprese globali. Sono aziende che hanno mantenuto un forte radicamento nel proprio territorio pur essendosi aperte alla globalizzazione. Imprese che hanno i piedi nel borgo (nelle comunità locali) e la testa nel mondo. Sono imprese che, senza dichiarazione esplicita, hanno considerato e continuano a considerare la salvaguardia dell'occupazione come componente dei propri obiettivi aziendali, che tutelano i propri lavoratori non perché esistono vincoli al licenziamento, ma perché credono fermamente che il migliore potenziale stia nella qualità e nella motivazione delle proprie persone.

Infine, mi preme sottolineare un aspetto che ritengo fondamentale. Senza essere femminista, poiché queste categorie logiche non mi appartengono, sono convinta che la sensibilità femminile sia di per sé più aperta al recepimento dei valori dell'etica e della responsabilità sociale. Non voglio entrare in analisi sociologiche o psicologiche, ma esistono ormai numerose ricerche che mettono in evidenza come le imprese che hanno una significativa presenza di donne nei consigli di amministrazione o nei vertici aziendali siano quelle più attente ai valori della condivisione e quindi dell'etica e della responsabilità sociale.

Processo ed equilibrio come pilastri della responsabilità sociale e dell'etica

Miro Fiordi – Presidente Credito Valtellinese

Più che di etica direi che oggi si parla molto di responsabilità sociale, anche se poi nella pratica non mi sembra sia cambiato moltissimo. In sintesi se ne parla molto e si pratica poco.

Responsabilità sociale: parlare meno e praticare di più.

Ho l'impressione personale, che peraltro non è basata su ricerche approfondite, che per molti sia un modo per mettersi a posto la coscienza a livello individuale e per dare un'immagine positiva della propria impresa, banca, istituzione pubblica. Esiste comunque un aspetto positivo, in quanto il tema della responsabilità sociale è entrato in documenti ufficiali di molte istituzioni pubbliche e private, ad esempio bilanci sociali, report o bilanci di sostenibilità, definizione della missione o della strategia. Certamente assai positiva in questa direzione è l'introduzione per le cosiddette grandi imprese dell'obbligo della "Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario".

Ufficializzare e rendere trasparente certi temi è comunque un primo stadio di attenzione e di impegno, che, se non altro, espone a possibili valutazioni di mancato rispetto di quanto si è scritto. Per avere un orientamento sostanziale verso l'assunzione di responsabilità nei confronti della società è necessario che vi siano cambiamenti nei meccanismi operativi delle organizzazioni. Comportamenti etici e responsabili devono diventare un modo di operare quotidiano, un modo diverso di vedere e di fare business.

Comportamenti etici e il valore delle azioni quotidiane.

Per ottenere questo orientamento è necessario vedere la responsabilità sociale non come una filosofia, un approccio, un documento, ma come processo che gradualmente, con continuità e costanza, modifica il modo di essere delle persone all'interno di un'organizzazione (impresa, banca, istituzione pubblica) e il suo posizionamento nell'economia e nella società.

Responsabilità sociale: processo che con gradualità e costanza modifica il modo di essere all'interno di un'organizzazione e il suo posizionamento nell'economia e nella società.

Ad esempio la nostra banca ha iniziato questo processo circa 20 anni fa, quando si parlava poco di responsabilità sociale, oppure questa era vista prevalentemente come filantropia o come strumento di marketing. Allora la responsabilità sociale era in genere collegata ai temi di tutela dell'ambiente, aspetto molto rilevante per le imprese industriali, molto meno per le banche.

A conferma della natura di processo mi preme sottolineare che i temi della responsabilità sociale e dei comportamenti corretti, trasparenti, di integrità (tutte dimensioni dell'etica) da allora sono diventati centrali nella formazione. Una formazione che completava gli aspetti tecnici resi necessari dalla rapida evoluzione degli strumenti finanziari con lo sviluppo di capacità nel valutare le implicazioni dell'uso di tali strumenti innanzitutto per la clientela e per la banca. Infatti, etica e responsabilità sociale significano capacità di analizzare e valutare gli effetti che l'uso di certi strumenti determina sui rapporti di fiducia con i clienti, sulla banca, sull'economia.

A conferma della natura di processo da 20 anni i temi della responsabilità sociale e delle dimensioni dell'etica sono diventati centrali nella formazione del Credito Valtellinese.

Un aspetto che viene spesso trascurato o sottovalutato è quello dei sistemi di “filtro interno”, potremmo dire di controllo, che evidenziano segnali che qualcosa non stia funzionando. Non si può pensare che sia sufficiente cambiare i sistemi operativi interni e fare formazione per essere sicuri che tutti i componenti di un'organizzazione complessa assumano comportamenti desiderati positivi. Vi sono vari motivi per cui si possono determinare comportamenti non conformi alla responsabilità sociale e all'etica ed è importante che l'organizzazione abbia strumenti per cogliere con rapidità i sintomi di malfunzionamento. È appena il caso di ricordare che nel mondo finanziario vi sono stati casi di operatori con responsabilità intermedie che hanno svolto attività illecite per tempi sufficientemente lunghi a danno sia della clientela sia della stessa istituzione finanziaria prima di essere scoperti. La nostra banca ha deciso politiche in base alle quali non si vendono alla clientela prodotti finanziari a elevato rischio o comunque prodotti non coerenti col profilo del cliente, anche se potenzialmente a elevato profitto per la banca stessa, ma poi occorrono sistemi in grado di evidenziare se tutti si attengono a tale indirizzo. Questa politica e i sistemi di controllo hanno consentito alla nostra istituzione di essere immune da una serie di difficoltà che hanno colpito il mondo bancario e in generale della finanza negli anni della crisi.

Tra i meccanismi operativi a sostegno di un'efficace politica di responsabilità sociale va indubbiamente elencato il sistema degli incentivi. Essi sono necessari per stimolare e per premiare la professionalità e il merito, ma non devono determinare effetti negativi: si potrebbe dire che devono evitare la “tentazione” di non rispettare gli indirizzi generali per raggiungere i propri obiettivi (questi devono essere sfidanti per stimolare l'imprenditorialità interna e la ricerca di soluzioni innovative nel fare banca, ma non devono essere tali da indurre distorsioni). Di solito si fa riferimento ai bonus e alle *stock option* milionarie dei top manager, ma il tema degli incentivi riguarda anche i livelli intermedi. Qualcuno considera non etiche le remunerazioni molto elevate dei top manager sia durante la loro attività sia al momento di lasciare l'istituzione, ma ci si dimentica che le distorsioni dei comportamenti

più rilevanti possono essere determinate proprio dai sistemi di incentivazione interni che influenzano i comportamenti di centinaia, migliaia (nelle grandi imprese e banche) di operatori e dirigenti. Al riguardo sono importanti non solo le politiche della singola istituzione, ma anche quelle del settore di appartenenza. Nel settore bancario è stato molto importante il recente protocollo siglato da ABI e organizzazioni sindacali, che prevede il monitoraggio non solo dei livelli occupazionali ma anche dei sistemi di incentivazione applicati dalle banche.

L'importanza di condizioni esterne, per rafforzare le politiche delle singole istituzioni, è sottolineata nel mondo bancario dall'applicazione delle nuove regole di vigilanza della EBA (*European Banking Authority*), che hanno stimolato anche una più attenta vigilanza degli organismi dei singoli Paesi. Ciò che desta perplessità è il fatto che il passo in avanti riguardante le regole di vigilanza a livello europeo sia stato determinato più dai fallimenti o dalle situazioni di crisi che si sono manifestate nel settore che non da un processo positivo. Si può dire, pur in presenza di segnali preoccupanti che da parecchi anni caratterizzano il mondo della finanza, prima e dopo la crisi del 2007-2008 siano mancati rapidi interventi di prevenzione e in seguito il rafforzamento della vigilanza EBA sia stata introdotta come rimedio utile, ma in parte tardivo. Peraltro si potrebbe dire meglio tardi che mai. In precedenza hanno prevalso comportamenti che potremmo definire del tipo "gioco tra guardie e ladri", in sostanza basato sul concetto della sanzione. Le banche e le istituzioni finanziarie hanno assunto comportamenti che spesso hanno perseguito la massimizzazione dei propri profitti senza tener conto dei rischi che determinavano sui clienti e sul sistema, mentre gli organi di vigilanza intervenivano in genere a posteriori con la funzione di erogare sanzioni o purtroppo, in molti casi, per porre rimedi agli effetti negativi per salvaguardare l'economia.

Autorità di vigilanza e il controllo reale delle decisioni nella logica della prevenzione.

La speranza è che ora vi sia stata un'inversione dell'approccio, per cui il rafforzamento della vigilanza, nazionale, europea e in futuro sperabilmente globale, possa fondarsi su forme di collaborazione e di trasparenza in grado di attivare un'efficace prevenzione. Ritornando all'esempio del gioco, si può dire che è più conveniente per il mondo bancario, per l'economia e per la società dotarsi di regole in grado di ridurre il numero dei "ladri" (operatori che hanno comportamenti non etici e non responsabili sul piano economico e sociale), piuttosto che avere regole per colpire o sanzionare i ladri, anche perché quest'ultimo approccio spesso finisce per sanzionare coloro che sono stati imbrogliati dai ladri.

Sul tema generale dell'influenza del contesto esterno, ritengo che non vi siano differenze strutturali tra piccole e grandi imprese o tra settori con

riguardo al tema della responsabilità economica e sociale e dell'etica. Come ho già sottolineato, dipende molto dalla cultura interna di ogni organizzazione e dalla cultura dell'ambiente nel quale l'istituzione opera.

Importanza del valore strategico della cultura interna alle organizzazioni per la costruzione di un modello sostenibile.

Mi preme fare solo una puntualizzazione con riguardo al settore di attività, in quanto in un'economia globale la mancanza di armonizzazione può avere una notevole influenza sui comportamenti e soprattutto sui giudizi di merito. In alcuni sistemi certi comportamenti sono considerati non legali sul piano giuridico, e quindi sanzionabili, mentre in altri Paesi essi non sono considerati illegali. Questa situazione può avere notevole influenza sulla competitività delle imprese o delle banche. In particolare sarebbe necessaria un'armonizzazione, almeno a livello europeo, del diritto penale dell'economia e del sistema di tassazione. Mancata armonizzazione e squilibri su questi due sistemi di regole hanno riflessi molto rilevanti in termini di concorrenza sleale e rendono assai più difficile la propagazione di logiche di responsabilità sociale. Si può dire che il sistema delle regole (giuridiche ma anche collegate alla cultura dello specifico Paese) abbia riflessi sui comportamenti concreti, terreno sul quale si può giudicare la responsabilità e l'etica realmente praticata e non quella dichiarata.

Proprio le considerazioni sull'esigenza di armonizzare le legislazioni e le politiche pubbliche mi spingono a essere molto favorevole all'integrazione europea, che può aiutare i singoli Paesi, le istituzioni finanziarie, le imprese ad assumere comportamenti almeno corretti in termini di competizione di mercato e forse anche più etici. Per integrazione intendo un sistema di regole che tenga conto delle diverse culture economiche e sociali in modo da orientarle verso un sistema di regole convergenti. Si tratta di un processo, e qui ritorna un concetto a me caro, assai diverso dal "sovrnazionalismo" che spesso è inteso come imposizione di regole rigide e uniformi, magari basate su modelli di presunta "razionalità tecnica o economica", che però male si adattano ai contesti nei quali esse devono essere applicate. Non voglio andare più a fondo sul tema del sovrnazionalismo, che spesso significa imposizione di regole da parte dei Paesi o dei sistemi più forti nei confronti dei Paesi-sistemi più deboli, ma l'imposizione ha poco a che vedere con la responsabilità sociale e l'etica. Poiché credo nell'integrazione e non nel sovrnazionalismo, mi sento forte sostenitore della glocalizzazione, intesa come condizione e processo nei quali cultura e regole locali vengano gradualmente armonizzate in un contesto globale. Questo approccio può evitare anche il rischio che si risponda alla globalizzazione, che inevitabilmente ha spostato parte della ricchezza dagli Stati Uniti, dall'Europa, in generale dal cosiddetto mondo occidentale, ai Paesi emergenti, con forme di protezionismo o di richiamo al sovranismo nazionale.

In conclusione, i due concetti che possono sintetizzare il mio pensiero sono: processo ed equilibrio. Del primo ho già parlato a lungo, del secondo posso dire che ci vuole equilibrio tra profitto per la banca e rispetto del cliente, tra profitto della banca e sostegno delle imprese clienti, tra profitto della banca e contributo allo sviluppo del proprio territorio di riferimento, tra livelli di responsabilità e remunerazione, tra obiettivi sfidanti per stimolare la competizione interna e sistemi retributivi che facilitano la collaborazione, tra ruolo locale e apertura alla competizione globale.

Equilibrio tra profitto della banca e rispetto del cliente, sostegno delle imprese clienti, contributo allo sviluppo del proprio territorio di riferimento, tra livelli di responsabilità e remunerazione, tra obiettivi sfidanti per stimolare la competizione interna e sistemi retributivi che facilitino la collaborazione, tra ruolo locale e apertura alla competizione globale.

L'etica: tra dichiarazioni e comportamenti

Sabrina Florio – Presidente Anima per il sociale nei valori d'impresa e presidente So.Se.Pharm

Sono convinta che, anche in Italia, il tema della responsabilità sociale è uscito decisamente dalle aule delle università, dalle scuole di management, dai convegni ed è rientrato sempre più diffusamente nei concreti comportamenti di imprenditori e manager. Dico “rientrato” perché a mio parere la cultura, soprattutto delle piccole e medie imprese, è sempre stata molto collegata alle problematiche delle comunità in cui esse erano e sono inserite. Prima di ritornare su questo tema voglio però sottolineare che la CSR (*Corporate Social Responsibility*) non può essere un'idea astratta, né può essere collegata solo a metodi e modelli di buona gestione, ma deve essere intesa soprattutto come un “processo” tramite cui si costruisce e si consolida un'attenzione ai diversi soggetti con i quali le imprese si rapportano (oggi si dice *stakeholder*).

CSR come processo con cui costruire l'attenzione agli *stakeholder*.

Processo vuol dire che alcune persone caratterizzate da positivi valori sono in grado di influenzare il modo di pensare e i comportamenti di altre persone con le quali interagiscono. Meglio se queste persone sono gli imprenditori o i manager di alto livello, poiché il loro esempio rende più credibili le dichiarazioni o le politiche contenute nei documenti aziendali.

Anche se per natura ho una visione positiva della società, devo ammettere che purtroppo oggi sono ancora troppo numerose le imprese nelle quali si pensa che la responsabilità sociale, o comunque l'attenzione a tutti i soggetti con i quali l'impresa interagisce (dipendenti, clienti, consumatori, finanziatori, amministratori pubblici, associazioni, ecc.), sia qualcosa che non possano permettersi le imprese soggette alla competizione globale. In effetti negli anni '80 e '90 del secolo scorso e nei primi anni del nuovo millennio si è diffusa l'idea che la competizione globale potesse essere affrontata soprattutto con politiche di riduzione dei costi. Sono state numerose anche le medie imprese italiane che hanno attuato politiche di delocalizzazione, con la finalità di ridurre soprattutto i costi del personale in Paesi nei quali, oltre a stipendi e salari bassi, erano più deboli le tutele dei lavoratori o le norme anti-inquinamento.

La mia esperienza e i numerosi contatti, sia in sede di Confindustria sia come Presidente di Anima per il sociale nei valori d'impresa, mi inducono a dire che, mentre nel periodo 1990/2000/2005 molte imprese italiane, soprattutto di medio-piccole dimensioni, hanno seguito strategie di delocalizzazione all'estero, senza preoccuparsi dell'impatto sulla qualità dei prodotti e sui propri territori di riferimento, da circa dieci anni si nota un processo

inverso. Inoltre mi sento di affermare che in questo periodo è decisamente aumentata la sensibilità nei confronti dei temi ambientali, della qualità di vita dei lavoratori, dei rapporti con le comunità locali. La responsabilità sociale è considerata sempre più frequentemente come componente positiva della competitività e fattore strategico di successo.

Data la sua complessità, su questo fenomeno non è possibile fare generalizzazioni, ma sono convinta che se si facesse un'indagine casuale nei vari territori italiani, chiedendo alla popolazione di esprimere un giudizio sugli imprenditori, per una buona parte, e forse anche per una parte superiore al 50 per cento, si otterrebbero risposte di tipo positivo, a conferma dell'attenzione degli imprenditori ai problemi sociali.

La responsabilità sociale è sempre più considerata fattore di successo ed è in crescita anche il livello di adesione concreto.

Un altro aspetto che vorrei sottolineare riguarda la differenza tra ciò che è dichiarato e ciò che invece viene concretamente attuato. A me sembra che molte grandi imprese, soprattutto globali, negli ultimi anni abbiano investito molto nell'applicazione di strumenti di responsabilità sociale (bilancio sociale, indicatori di responsabilità sociale, codici etici, ecc.) e nella comunicazione nei confronti dell'opinione pubblica. In generale è difficile valutare se questo nuovo orientamento si traduca sempre concretamente anche nelle scelte strategiche e operative di queste grandi imprese, dato che non mancano nella competizione globale imprese che per essere vincenti non si pongono troppi problemi etici (es. rifiuto della corruzione) e che hanno come unico obiettivo il profitto. Al contrario, mi sento di sostenere con una certa sicurezza che la responsabilità sociale fa parte del DNA della maggior parte delle piccole e medie imprese italiane e, forse, delle piccole e medie imprese di ogni Paese.

Le PMI italiane sono più attente alla responsabilità sociale, che è parte del DNA del piccolo imprenditore, grazie al legame con le persone e il territorio.

Accanto o in aggiunta al “Made in Italy”, che fa riferimento alla qualità dei prodotti, alla creatività, al senso del bello tipico del nostro Paese, si potrebbe dire che esiste anche “The Italian way to enterprise, to business, to management”, di cui la responsabilità sociale è parte costituente. Forse, anzi sicuramente, siamo stati poco attenti o poco efficaci nel diffondere questo concetto. Posso quindi dire che la riscoperta della responsabilità sociale rappresenti un “ritorno alle origini” del modo di fare impresa, dopo un periodo in cui forse sono state seguite teorie sul management e sull'imprenditorialità fondate sul principio di massimizzazione od ottimizzazione del profitto e sulla razionalità economica. Nel DNA delle piccole e medie imprese esiste certamente l'esigenza di equilibrio e sostenibilità economica (fare profitto, guadagnare per

investire), ma è forte anche l'idea di "come si ottiene il profitto". Come per il Made in Italy è importante la qualità dei prodotti, per la cultura delle piccole e medie imprese sono importanti anche la "qualità del profitto" e la condivisione del valore aggiunto con tanti altri soggetti. L'Italia non è solo il Paese nel quale si è affermato il modello di Adriano Olivetti, ma anche quello nel quale sono presenti centinaia e probabilmente migliaia di piccoli e medi imprenditori che, indipendentemente dalla normativa, si preoccupano delle condizioni economiche dei propri dipendenti, offrono loro garanzie per l'acquisto delle case, riconoscono remunerazioni integrative quando le cose vanno bene, sostengono associazioni di volontariato e attività sociali, culturali, sportive di cui beneficiano le comunità, aiutano gli enti locali nelle politiche di tutela o recupero del territorio. Si può dire che nel nostro Paese sono sempre esistiti, e ancor oggi esistono, tanti piccoli imprenditori che sono diventati noti anche al grande pubblico, mentre altri sono noti solo a livello locale.

Esiste "The Italian way to enterprise, to business, to management", di cui la responsabilità sociale è parte costitutiva. Come per il Made in Italy è importante la qualità dei prodotti, per la cultura delle piccole e medie imprese in particolare sono importanti anche la "qualità del profitto" e la condivisione del valore aggiunto con tanti altri soggetti.

Semmai il problema per le grandi come per le piccole e medie imprese è quello di poter distinguere tra coloro che enunciano principi e politiche di responsabilità sociale e coloro che le praticano effettivamente. In un mondo sempre più complesso, nel quale l'informazione e la comunicazione non di rado prevalgono sulla realtà, è sempre più difficile valutare la coerenza di singole persone e ancor più di imprese, amministrazioni pubbliche e persino organizzazioni non profit. Al riguardo ritengo che sia fondamentale il tema della trasparenza, che passa anche attraverso l'uso della rete. Per il consumatore e per chiunque abbia a che fare con le imprese è possibile individuare comportamenti contraddittori in grado di mettere in crisi le politiche dichiarate. Comportamenti di responsabilità sociale sono indubbiamente influenzati da valori etici e da un principio di altruismo contrapposto a quello di egoismo, ma oggi sono in parte rilevante riconducibili anche al controllo esercitabile da chiunque tramite la trasparenza. Per me il primo indicatore di responsabilità sociale è dato dal livello di trasparenza delle imprese. Chi è trasparente non teme di essere sconfessato da clienti, dipendenti, fornitori, in generale dall'opinione pubblica, e dimostra di credere nella competizione giocata su elementi positivi.

Un primo indicatore di responsabilità sociale è dato dal livello di trasparenza delle imprese. Chi è trasparente non teme la valutazione dei clienti.

Vorrei inoltre sottolineare che anche l'espressione responsabilità sociale mi appare riduttivo. Occorrerebbe uno sforzo creativo per trovare l'espres-

sione in grado di superare definitivamente la contrapposizione che in passato e ancor oggi in parte esiste tra responsabilità economica e responsabilità sociale, che è figlia della contrapposizione storica tra economia e società. L'economia è una dimensione della società e l'impresa è un'istituzione che deve essere radicata nella società. Di conseguenza mi sembra naturale rilevare che gli stimoli e le pressioni verso la responsabilità sociale oggi passino anche attraverso i comportamenti dei consumatori.

Sono sempre più numerosi i consumatori che si informano sul modo di operare delle imprese e che sono disposti a premiare quelle che rispondono a principi etici e perseguono la crescita di fatturato e utili senza scaricare effetti negativi sulla società, anzi perseguendo anche un benessere più generale. Indubbiamente su quest'evoluzione della cultura dei consumatori ha avuto e ha un impatto negativo la crisi, per cui in molti casi i consumatori sono ancora orientati da prezzi più bassi, spesso garantiti da imprese che hanno comportamenti perlomeno discutibili.

Andare oltre la responsabilità sociale significa porre al centro il cliente "consumatore".

Gli stimoli e le pressioni verso la responsabilità sociale oggi passano anche attraverso i comportamenti dei consumatori.

È interessante lo stimolo che riguarda il confronto tra privato e pubblico. In generale non vedo differenze riguardo ai valori e principi delle singole persone, ma vedo una differenza legata al contesto. Mi sembra di poter dire che, mentre per le imprese che operano sul mercato il ritorno della responsabilità sociale è stimolato/guidato/incentivato soprattutto da un nuovo modo di intendere la competitività, dal comportamento dei consumatori, dalla trasparenza, per il settore pubblico il ritorno a comportamenti etici e di attenzione ai reali bisogni dei cittadini o della società dovrebbe essere stimolato/guidato/incentivato dal convincimento che ciò può generare anche consenso politico. Esistono forti segnali che vengono etichettati come "anti sistema", che a mio parere esprimono l'esigenza dei cittadini di trasparenza e coerenza da parte di politici, di burocrati o manager pubblici, in generale dei dipendenti pubblici.

I cittadini vogliono più trasparenza e coerenza a tutti i livelli.

Una comunicazione responsabile per far emergere e valorizzare l'etica e la responsabilità sociale

Mariapia Garavaglia – Già parlamentare e Ministro della Salute, vicepresidente Comitato Nazionale di Bioetica

È inevitabile per me partire da considerazioni che riguardano il contesto della politica, delle istituzioni pubbliche e dell'impresa per mettere in evidenza elementi comuni e differenze. Il primo elemento da sottolineare riguarda la cultura prevalente. Infatti, nella realtà vi sono moltissimi, anzi io ritengo prevalenti, esempi di comportamenti positivi che però non vengono portati all'attenzione dell'opinione pubblica. Si può dire che in passato, in contesti locali nei quali ognuno poteva incontrare e vivere in situazioni positive e negative i comportamenti di imprenditori, manager, amministratori, dipendenti e dirigenti pubblici, era più facile valutare la prevalenza degli uni o degli altri. In genere gli esempi negativi sul piano dei comportamenti, della professionalità e dei rapporti con i dipendenti, i clienti, i cittadini venivano bilanciati dagli eventi positivi e si sviluppava nella società una cultura più equilibrata. Negli ultimi decenni, in un sistema dell'informazione tramite media sempre più potenti e sempre più penetranti, si sono portati all'attenzione soprattutto i comportamenti negativi, mentre la "normalità" di chi ha comportamenti eticamente e socialmente responsabili non appare. Il tema dell'etica e della responsabilità sociale soffre di una palese distorsione generata dall'informazione e dalla realtà virtuale, per cui sembra esistere solo ciò che va sui quotidiani, fa notizia nei telegiornali, entra in rete e diventa "virale" poiché viene diffuso tra milioni di persone.

In questo contesto trova spazio soprattutto chi "fa bene per sé", come nel caso di imprenditori, manager, sportivi, persone dello spettacolo che hanno successo, mentre trova meno spazio chi "fa bene per gli altri", per la comunità.

Far bene per sé e per gli altri.

Questa, a mio parere, è una possibile spiegazione della differenza tra mondo della politica e delle istituzioni e mondo dell'impresa. La delegittimazione e il basso livello di credibilità di tutto ciò che è pubblico dipende, soprattutto nel nostro Paese, dall'ampia risonanza che viene data ai casi di cattiva amministrazione e anche di corruzione. Al contrario, per quanto riguarda il settore privato e delle imprese spesso vengono sottaciute o minimizzate le situazioni di fallimenti e inefficienze, che pur esistono, mentre si dà ampio risalto alle storie di successo di imprenditori, manager, imprese innovative che hanno scalato le classifiche internazionali non solo in termini

di ricavi e profitti ma anche in termini di indagini del tipo “organizzazioni nelle quali vorresti lavorare”.

La mia non vuole essere una difesa del mondo della politica e delle istituzioni nelle quali ho passato una parte significativa della mia vita. Voglio solo mettere in evidenza il fatto che la mia visione fondamentale, continuamente ottimista mi porta a dire che i comportamenti etici e socialmente responsabili sono più generalizzati di quanto si creda sia nel mondo dell’impresa sia nel mondo delle istituzioni. Si tratta solo di farli emergere con maggiore forza e al riguardo sarebbero molto utili quotidiani, canali televisivi, siti, blog, community, social network dedicati a diffonderne la conoscenza.

Comportamenti etici e socialmente responsabili sono più generalizzati di quanto si veda sia nel mondo dell’impresa, sia nel mondo delle istituzioni.

Ciò mi porta a una seconda considerazione sulla cultura che sembra essersi imposta in questo periodo storico, relativa alla responsabilità di chi riceve i messaggi della comunicazione. Ho già sottolineato la responsabilità di chi governa il sistema delle informazioni, possiamo dire di chi seleziona e invia i messaggi, ma esiste anche una responsabilità in chi riceve i messaggi. Se chi riceve i messaggi della comunicazione tende a privilegiare gli scoop, le false notizie, le mezze verità, le insinuazioni e non dimostra uno spirito critico, attiva un circolo vizioso che rafforza l’interesse di chi governa la comunicazione a privilegiare le notizie di tipo negativo, che esaltano la critica alle istituzioni pubbliche e private, che indeboliscono i cosiddetti corpi intermedi della società. Negli ultimi 20-30 anni l’indebolimento dei corpi intermedi ha portato a quella che il sociologo Zygmunt Bauman ha definito la società atomistica e liquida, nella quale sembrano esaltate le libertà degli individui, ma che nella sostanza rende gli individui più deboli perché sostanzialmente soli di fronte alle logiche del mercato, della politica, delle lobby. Fino a quando hanno successo, gli individui possono sfruttare le opportunità date dalla società, ma quando essi, per vari motivi, diventano deboli perché perdono la salute, il lavoro, la famiglia, gli amici, si trovano disarmati di fronte a una realtà che appare spietata. Per questo, responsabilità sociale e comportamenti etici devono tradursi anche nell’impegno a difendere il ruolo dei corpi intermedi della società rappresentati dalle imprese in campo economico, dalle istituzioni politiche e amministrative, fino alle organizzazioni non profit.

Responsabilità sociale e il valore dei corpi intermedi.

Responsabilità sociale ed etica difendono il ruolo delle istituzioni intermedie, ma devono avere la forza di rimettere continuamente in discussione le loro regole di funzionamento quando esse determinano privilegi. Responsabilità sociale ed etica sostengono e alimentano il processo di continuo cam-

biamiento delle istituzioni economiche, politiche e sociali, per mantenerle concentrate sulle reali esigenze di una società che cambia rapidamente.

Sostenere i processi di continuo cambiamento e responsabilità sociale attiva.

L'indebolimento della capacità critica nella società moderna porta inevitabilmente il discorso sulla funzione della scuola dei diversi gradi, da quella primaria all'università e anche alla formazione post-universitaria o della cosiddetta formazione continua. Il sistema dell'istruzione e della formazione si è molto orientato a dare strumenti di tipo tecnico, ma ha perso in buona parte la sua funzione di dare strumenti critici utili per selezionare le informazioni distinguendo quelle false da quelle vere o comunque verosimili; vedere gli aspetti negativi della realtà in cui si vive ma anche quelli positivi; capire cosa ognuno può fare per diffondere nella società, ai vari livelli, comportamenti etici e responsabili. Le considerazioni sulla scuola meriterebbero un approfondimento che porterebbe molto lontano, ma in questa sede mi limito a dire che non faccio assolutamente riferimento alla contrapposizione tra formazione di tipo tecnico-scientifico e umanistico, che ritengo superficiale e che comunque non condivido. Intendo solo dire che la scuola di ogni ordine e grado dovrebbe dare le conoscenze tecnico-scientifiche rese disponibili dal progresso delle conoscenze, congiuntamente allo sviluppo della capacità di valutare gli effetti che le nuove conoscenze possono produrre sulla condizione umana e sulla società. Nessuno può discutere che nella scuola si debba insegnare utilizzando i tablet, Internet e altri strumenti che consentono di avere accesso all'informazione, ma rimane fondamentale il rapporto relazionale fra docenti e studenti per costruire la capacità critica e una metodologia di approfondimenti e ricerche sull'andamento della società e del pianeta in senso generale. È la conoscenza che può fondare un'assunzione di responsabilità, anche personale, nei confronti di fenomeni sia locali che globali.

Valore dell'educazione e della conoscenza per attivare una cultura critica ma propositiva che ponga al centro i bisogni delle persone.

Ritornando alla mia esperienza, vorrei affrontare un altro punto che oggi è molto rilevante quando si parla di responsabilità sociale e di etica: la capacità critica. Intendo riferirmi al tema delle lobby, con cui ho avuto a che fare nella mia lunga esperienza come parlamentare e ministro della sanità. In questo ambito sono presenti forti lobby delle aziende farmaceutiche e dei produttori di tecnologie mediche, che spesso vengono accusate di perseguire i loro obiettivi di profitto senza preoccuparsi della salute dei cittadini. Nelle funzioni svolte ho avuto molte occasioni di interagire con queste lobby, che, in molti casi, mi sono servite per capire meglio i problemi, le modalità di somministrazione dei farmaci, i vantaggi e i limiti di certe terapie. Se è vero che il termine lobbying significa esercitare un'influenza a sostegno dei pro-

pri interessi è anche vero che le persone dotate di capacità critica e di forti valori etici sono in grado di trarre il meglio dai rapporti chiari e trasparenti e di evitare di essere invischiati in affari poco chiari o poco leciti. Devo peraltro dire che vi è una differenza tra le grandi imprese multinazionali e le imprese piccole o anche grandi ma di carattere familiare che operano in questi settori. Nelle prime prevalgono regole uniformi in tutti i Paesi. A volte sono regole che non coincidono con le esigenze e le politiche di ogni Paese, ma la trasparenza delle regole consente forme di confronto, anche duro, ma che alla fine può portare a soluzioni reciprocamente accettabili. Aggiungo che le regole dei grandi gruppi multinazionali sembrano funzionare anche per quanto riguarda la selezione dei vertici. Ho provato un certo orgoglio nel vedere che negli anni '90 ai vertici di alcuni gruppi farmaceutici e di tecnologia sanitaria internazionali vi erano molti italiani arrivati a quei livelli per merito, professionalità, rispetto delle regole e senso di responsabilità. Ci sono ambiti in cui queste "virtù" manageriali acquistano particolare risalto, quando si tratta di settori di ricerca e di produzione le cui ricadute riguardano l'integrità e la dignità della persona umana, come il settore farmaceutico o quello delle tecnologie sanitarie.

Completando il ragionamento vorrei sottolineare che, a mio parere, esiste una correlazione forte tra merito, professionalità ed etica. Si può avere la buona volontà ed essere motivati dai più elevati valori, ma se non si è competenti è elevato il rischio di compiere scelte che vanno nella direzione esattamente opposta a quella dell'interesse generale, del bene comune. Ad esempio vi è una diffusa percezione positiva nei confronti della Croce Rossa Italiana e in generale internazionale.

Esiste una forte correlazione tra merito, professionalità ed etica.

Quando ho avuto l'onore di svolgere la funzione di presidente ho potuto constatare che l'elevata reputazione trovava fondamento nella formazione professionale per tutti i ruoli, dai volontari ai dipendenti, a coloro che intervenivano nelle diverse situazioni. Un altro esempio si collega alla mia esperienza politica. Fino a quando hanno prevalso regole che, in un certo senso, imponevano alle persone di maturare esperienze gradualmente nel mondo della politica e come amministratori, la selezione ha funzionato e le posizioni di elevata responsabilità di Governo a livello nazionale, regionale e degli enti locali potevano essere raggiunte da chi oltre che onesto era anche competente. Certamente casi di corruzione e comportamenti poco etici sono sempre esistiti, nel mondo della politica, delle istituzioni e in quello delle imprese, ma il principio del merito e della competenza, insieme all'esperienza, ha consentito di avere anche nel nostro Paese una classe dirigente nel pubblico e nel privato che ha permesso di realizzare il miracolo economico del dopoguerra e degli anni '70, di affrontare gli anni bui del terrorismo degli anni '70 e inizio '80, di assicurare all'Italia un ruolo significativo nella costruzione

europea. Quando poi ha prevalso il vento che io definisco della “anti”, ossia anti-impresa, anti-politica, anti-sistema, anti-scuola, anti-chiesa, tutto il sistema Paese si è fortemente indebolito.

Questa cultura, che in genere viene presentata come volontà di rinnovamento, non di rado ha determinato effetti deleteri sull’economia e sulla società. Ci sono persone che hanno costruito la loro immagine pubblica sulla individuazione degli sprechi, delle inefficienze, degli scandali, di tutto ciò che non va. Non riesco a condividere questa logica perché mi piacerebbe tanto che queste persone trovassero anche l’umiltà e il coraggio di dare rilievo a tutto ciò che va, che funziona bene. Non credo che oggi vi sia minore etica rispetto al passato, vedo invece molto indeboliti i sistemi di selezione che portano alla ribalta chi parla molto, chi urla più forte degli altri, chi sentenzia su tutto, rispetto a chi si preoccupa di fare, assumendosi inevitabili rischi derivanti dalla complessità dei problemi, come accade per gli amministratori pubblici, gli imprenditori, i manager.

L’indebolimento dei processi di selezione ha un impatto negativo sulle decisioni manageriali, occorre incrementare le competenze.

Privilegiare il richiamo a valori etici astratti, dimenticando l’importanza della competenza e dell’esperienza, può anche portare a un paradosso che molti dimenticano. Conosco molti amministratori pubblici, della mia e anche di generazioni successive, che, spinti da sincera passione per il bene comune e alti valori, si sono impoveriti con la politica o hanno rinunciato a interessanti opportunità sul piano professionale e anche di vita familiare. Ho molto rispetto di tutte queste persone, ma ciò non mi esime dal dover evidenziare i rischi per la democrazia. Infatti, ciò vorrebbe dire che possono fare politica solo coloro che sono abbienti e quindi si ritornerebbe a una selezione per “censo”. Oppure si correrebbe il rischio di esporre le persone a condizionamenti da parte di soggetti esterni alle amministrazioni pubbliche, che privilegiano i propri interessi rispetto a quelli generali. La lotta alla casta non tiene conto che la corruzione dei politici può esistere solo se vi è anche il coinvolgimento della burocrazia, mentre la corruzione di quest’ultima può esistere indipendentemente dalla politica, che, a seguito del processo elettorale, è meno stabile. In parte capita lo stesso anche all’interno delle imprese, anche se va detto che chi è al vertice, nelle organizzazioni private, ha un potere gerarchico superiore. Questo pone il delicato rapporto tra etica delle persone che stanno ai vertici delle istituzioni pubbliche e private e l’etica di coloro che occupano posizioni di responsabilità intermedie. Anche se il detto popolare recita che “il pesce puzza dalla testa”, non sempre capita questo. Possono esserci persone al vertice delle organizzazioni pubbliche e private guidate da alto senso del dovere che tuttavia non riescono a incidere sulla struttura sottostante. Tuttavia resto ancora convinta che valga l’altro detto popolare di buon senso, secondo il quale “il buon esempio viene e deve venire dall’alto”.

Solo chi dà il buon esempio riesce a coinvolgere le persone attivando energia positiva per fare un buon business nel privato e per avere un'amministrazione efficiente ed efficace. È più facile ottenere risultati positivi se hai persone che sono soggetti attivi all'interno delle comunità, ad esempio chi opera nel volontariato, piuttosto che persone che si limitano ad essere spettatori senza entrare in gioco. Tra l'altro si è profondamente modificato il rapporto tra politica ed economia, in quanto la globalizzazione ha spostato decisamente il potere verso le grandi imprese che operano su mercati globali, mentre il potere politico è rimasto necessariamente nazionale. Mancando un potere politico globale, in pratica, sono le grandi banche centrali che hanno una capacità di bilanciamento dei poteri economici e finanziari. Ciò implica che si affermano nuove responsabilità "politiche", anche per le grandi imprese.

La sintesi fra etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management si realizza attraverso la competenza: competenza di ciascuna persona secondo ruolo e finalità dei precisi compiti. Competenza è la cifra della dignità professionale e del rispetto e continuo riconoscimento della dignità di tutte le istanze sociali a partire dal cittadino, che sia lavoratore, utente, elettore.

Sintesi tra etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management si realizza attraverso la competenza di ciascuna persona.

Non ci sono ricette per comportamenti etici

Gaudenzio Garavini – Amministratore unico e dall'11 aprile 2018 presidente esecutivo ACAM Gruppo IREN

L'etica è un argomento certamente centrale del business, che è tornato di estrema attualità da quando si è iniziato a parlare di "trasparenza".

Negli ultimi anni infatti il tema della trasparenza, inteso anche come possibilità di accesso alle informazioni in tempo reale, è diventato centrale, e conseguentemente si è cominciato a occuparsi di etica in modo più diffuso, più pubblico.

Anche se questo ha portato una confusione su più piani tra cosa sia l'eticità e cosa sia invece altro.

Forse allora è necessario fermarsi e cercare di capire cosa sia effettivamente l'etica. Innanzitutto è necessario chiedersi: da quale punto di vista vogliamo parlare di etica? Perché troppo spesso si parla dell'etica degli altri, e troppo poco spesso della propria.

Troppo spesso si parla di etica degli altri e poco della propria.

Oggi confondiamo il tema dell'etica con uno spirito perbenista, che appartiene molto alla nostra cultura, ma che si confonde con quelle che in realtà sono scelte personali.

Ma il concetto di etica deve essere condiviso, altrimenti si parla semplicemente di concezione della propria vita, di stile di vita. Il rischio è quello di considerare come "etica" quelli che in realtà sono modelli individuali o il semplice "buon senso" personale.

L'opinione pubblica tende a giudicare gli avvenimenti utilizzando la scala dell'etica anche quando il tema della discussione verte su altro. Spesso è sufficiente che una notizia entri nel mondo dei media, per fare uno scandalo sul piano etico.

È sempre difficile dire se una scelta fatta per il bene di alcuni sia etica o meno, soprattutto se è in vigore il principio secondo il quale il fine giustifica i mezzi.

Ma allora è necessario chiedersi: qual è l'idea del bene comune che abbiamo? Quanto questa idea è condivisa dal Paese? Il nostro è un Paese diviso, pieno di interessi particolari, spesso in contrasto tra di loro e che difficilmente convergono verso il bene comune.

La questione allora non è che sia etico non rubare e non etico farlo. Sarebbe semplice, ma il discorso sull'etica è complesso e con sfaccettature multiple, così come sono complessi i comportamenti manageriali che stanno alla base di una conduzione dell'azienda giudicata più o meno etica.

Un esempio pratico sono la Fiat e Marchionne, che ci raccontano come questo tipo di decisioni siano difficili. Al tempo si criticava molto il tipo di

decisioni che venivano prese perché apparivano poco etiche, eppure il successo di quelle stesse azioni ha fatto in modo che oggi molte voci di critica si siano trasformate in consenso.

Se poi volessimo parlare di responsabilità personale, il discorso etico diventa ancora più complesso e arriva inevitabilmente a toccare tematiche ben più impegnate come quelle del processo di Norimberga.

Personalmente non mi sono mai trovato in una situazione in cui mi si fosse chiesto di fare qualcosa che io stesso giudicavo come non etico, ma credo e spero che siano rari i casi in cui la direzione di un'azienda prenda decisioni come il licenziamento di dipendenti, solo con lo scopo di voler fare un profitto che non verrà reinvestito nell'azienda. Questo è l'unico caso in cui penso ci si possa trovare ad avere seri problemi di conflitto etico.

Ma nel caso in cui ci si trovi a gestire situazioni di crisi in cui venga messa in discussione la salvaguardia dell'azienda, io sono sempre stato dell'idea che sia meglio salvare l'azienda, e quindi posti di lavoro, anche a costo di licenziare alcuni, piuttosto che far fallire tutto credendo di avere la coscienza pulita e di aver fatto il proprio dovere.

Credo che chiarezza e lealtà nei comportamenti paghino. In primo luogo non si deve indorare la pillola, cercando di dissimulare una situazione drammatica, e in secondo luogo è necessario aprirsi al vaglio di tutte le soluzioni possibili, ed essere disposti a metterle in atto. Il licenziamento non è mai l'unica opzione.

Chiarezza e lealtà sono comportamenti che pagano.

L'accettazione passiva della situazione, quella sì, comporta una grave responsabilità personale.

Nell'opinione comune è quasi scontato che ci debba essere un maggior senso etico nel settore pubblico, perché il pubblico in quanto tale ha una funzione superiore, di regolazione. Nel pubblico il bene comune è talmente dato per scontato che addirittura lo si dimentica.

Questo è sempre più vero nelle sfere dirigenziali ma purtroppo è anche sempre più difficile riscontrarlo nella sfera politica.

La politica è diventata un mondo a sé stante, distaccata da tutto il resto, il singolo individuo si "coltiva il proprio orticello" e i dirigenti non si occupano di nulla di tutto ciò. L'idea di etica nel pubblico è cambiata, si è ridotta e in alcuni casi è del tutto svanita.

In un certo periodo c'è stato un forte rilancio del tema della managerialità, con la riforma Bassanini, ma la politica se ne è approfittata.

La legge prevedeva che il sindaco potesse scegliere il proprio manager, ma questo provvedimento, anziché incentivare una presa di responsabilità, in molti casi ha invece avuto come effetto quello di incoraggiare ad assumere comportamenti e a prendere decisioni senza dover giustificare nulla a nessuno.

Quando poi il tema della trasparenza è diventato prassi operativa, il modello è ovviamente entrato in crisi.

Continuano a essere promulgate riforme, ma non si riesce mai a farle funzionare e non ci si sofferma a chiedersi il perché.

Non si è mai riusciti a fare valutazioni meritocratiche all'interno della pubblica amministrazione, anche se diversi governi ci hanno provato e si pensa che sia sufficiente affrontare il problema alzando l'asticella e il rigore della valutazione, senza che ci si renda conto che forse non c'è un management in grado di fare un'attività del genere. In secondo luogo in Italia non abbiamo dinamiche economico-finanziarie che siano valutabili.

Se nel management privato la prima buona norma da seguire è quella di chiedersi se il proprio contributo porti beneficio all'azienda, questo "esame di coscienza" nel settore pubblico non esiste.

La richiesta di processi più trasparenti ha portato alla luce un altro tema importante: la quantità di dirigenti della pubblica amministrazione e la mole del loro stipendio. È emerso con chiarezza, e non ci ha stupiti più di tanto, che in Italia ci siano troppi dirigenti e troppo pagati. Come fosse scontato che tutti debbano fare carriera e che diventino dirigenti.

Un buono spunto di riflessione è allora la comparazione con il settore privato, dove tutto ciò non succede.

Credo che troppo spesso nel settore pubblico ci siano addirittura degli incentivi alla spesa, allo spendere tanto. Per esempio, basti pensare che, se un dirigente pubblico valutasse di avere del personale in sovrannumero e volesse fare dei tagli, sarebbe malvisto e probabilmente sanzionato. È evidente come le logiche siano tutte invertite.

A farne le spese è poi il cittadino, solo che la filiera dei processi è talmente lunga che è difficile fare arrivare tutto ciò alla consapevolezza collettiva.

La coerenza è un altro punto molto importante in un sistema istituzionale, perché ogni incoerenza crea un pretesto per accettarne un'altra e il sistema stesso allora diventa fatto di incoerenze.

Non è vero che dove non c'è etica organizzativa non c'è nemmeno etica dell'individuo.

Nel privato prevale grandemente l'etica del singolo, nonostante possa non esserci un'etica organizzativa forte, ma il settore pubblico è manchevole anch'esso di etica dell'organizzazione.

Fondere l'etica del singolo e dell'organizzazione.

Purtroppo troppo spesso il codice etico nella pubblica amministrazione serve a nascondere la mancanza di etica dei singoli. La maggior parte dei comportamenti che creano queste situazioni non è sanzionabile, a meno che non si voglia alzare il livello dell'asticella dell'etica.

Recentemente infatti il vento è cambiato: ecco allora che sono emersi degli scandali. Ma fino a tre-quattro anni fa non se ne parlava e non è che non ci fossero gli stessi comportamenti.

Purtroppo su questo tema spesso ci si è fermati solo allo scoop giornalistico e non c'è mai stata una riflessione seria sulla pubblica amministrazione, sui suoi vizi di fondo.

Non c'è dubbio che la cultura dell'etica passi attraverso le azioni dei capi.

Qualunque atto venga compiuto in una grande azienda non è privato, ma è condiviso, visto, ascoltato da una pluralità di persone.

La cultura dell'etica passa attraverso le azioni dei capi. Qualunque atto compiuto in una grande azienda non è privato, ma condiviso da una pluralità di persone, ed è necessario che il capo dia un esempio forte, faccia da modello. Questa responsabilizzazione del leader, a volte, nel pubblico manca: non c'è un controllo delle responsabilità.

Proprio per questo motivo è necessario che il capo dia un esempio forte, che faccia da modello.

Questa responsabilizzazione del leader a volte nel pubblico manca: non c'è un reale e approfondito controllo ed esercizio della responsabilità.

Nel settore pubblico ci si mette in gioco più difficilmente, si vuole stare "tranquilli".

C'è chi non vuole adeguarsi a questa situazione di accidia, ma queste persone spesso finiscono o per ricoprire il ruolo del "bastian contrario" che si mette di traverso a tutto e tutti, esigendo comportamenti etici esasperati; oppure diventano persone frustrate così piene di rabbia da non essere in grado di fare nulla di più che covare il proprio astio personale.

Ma nonostante questo ci sono comunque persone che si prendono delle responsabilità vere e credo, spero, siano la maggioranza del nostro Paese.

Oggi sono state imposte delle regole formali, sulla base delle quali vengono fatti dei controlli, rischiando così di provocare paralisi decisionali, poiché, intimorito dalla rigidità delle regole e dalla possibilità di essere sanzionato, nessuno vuole più prendersi la responsabilità di nulla. C'è troppa paura che vengano fatti degli esposti, di dover pagare sanzioni penali e civili anche solo per vizi di forma.

Il controllo, che ha un'importanza primaria specie in un Paese come il nostro, così rischia di diventare una vessazione, un freno, e soprattutto rischia di diventare costosissimo.

Così l'etica privata della responsabilità diventa qualcosa di astratto e a tratti opportunistico.

Nell'impresa privata, c'è più chiarezza, i processi si sviluppano su archi temporali limitati: l'imbroglione nel settore privato ha vita breve, mentre nel settore pubblico si possono perpetrare comportamenti scorretti per decine di anni.

Noi ora siamo in regola con tutto, modello 231 compreso. Poi se questo serva realmente a recuperare il valore dell'eticità nell'azienda è tutto da vedere. Bisognerebbe lavorare sulle incoerenze, sulle invidie e sulla responsabilizzazione di tutti i dipendenti a tutti i livelli favorendo il dialogo sia verticale sia orizzontale.

Io credo che non basti scrivere un regolamento, ma sia necessario entrare in relazione con le persone su tematiche così delicate e fare in modo che, anche attraverso la leva della formazione, tutti diventino maggiormente protagonisti dei sistemi organizzativi, e non, in cui “abitano”, perché questa è la via per lavorare allo sviluppo di modelli eticamente più sostenibili.

Formazione: via per lavorare allo sviluppo di modelli eticamente sostenibili.

Etica e responsabilità sociale vogliono dire concentrarsi su fatti concreti evitando processi alle intenzioni

Giuseppe Guzzetti – Presidente Fondazione Cariplo

Sono assolutamente convinto che il tema della responsabilità sociale e dell'etica stia riemergendo con forza nell'economia e nella società. Infatti vedo un crescente numero di iniziative sia da parte delle imprese for profit sia da parte del terzo settore che hanno lo scopo di affrontare temi significativi quali la povertà, la disoccupazione giovanile, i problemi delle persone con disabilità, le persone con fragilità, lo sviluppo sostenibile, l'economia circolare. Alcuni nutrono perplessità sulle intenzioni con cui soprattutto le imprese for profit, ma ultimamente anche del settore non profit, attuano interventi in questi campi. Il retropensiero è che molti lo facciano per ricostruirsi (o costruirsi) l'immagine o in modo strumentale od opportunistico. Certamente non sono mancati e non mancheranno casi del genere, ma vedo sempre di più una sensibilità diffusa di responsabilità sociale di impresa; anche perché siamo più consapevoli delle conseguenze generali che chi opera male può generare, e che operare senza tener conto del tema fondamentale del valore sociale può rivelarsi un boomerang per le aziende. Un'azienda può generare ma anche distruggere il valore sociale e societario con la propria attività.

Sono anche convinto che contino i fatti. In una società complessa non si può continuare a fare i processi alle intenzioni, occorre stare con i piedi per terra e considerare ciò che si fa concretamente. Se un'impresa stanziava milioni di euro per programmi e progetti a favore di bambini poveri in Italia o all'estero, ciò che conta davvero sono i risultati, il rigore e la professionalità con cui agisce, il fatto che si contribuisce a risolvere i problemi o a evitare che peggiorino. I moderni mezzi di comunicazione, tra l'altro, hanno una funzione importante: web e social network agiscono come deterrente nei confronti di chi non è coerente.

Contano i fatti: bisogna considerare ciò che si fa concretamente.

Ci sono forme ormai consolidate di responsabilità sociale d'impresa, ma da qualche tempo ha fatto capolino anche un nuovo concetto, una nuova visione, che credo caratterizzerà il futuro in questo ambito: mi riferisco al tema dell'economia circolare. In questo caso l'intervento di chi agisce va più in profondità, poiché si cerca di modificare la struttura del sistema economico, passando dalla logica di un'economia che utilizza (possiamo dire "sfrutta") materie prime per ottenere beni e servizi utili a soddisfare bisogni con lo smaltimento di rifiuti a un'economia che invece cerca di recuperare e

rimettere in circolo i materiali: significa affrontare alla radice il tema della sostenibilità, della non distruzione delle risorse naturali.

Economia circolare: si tratta di passare a una logica di consumo consapevole, secondo cui il benessere è strettamente legato al mantenimento della sostenibilità dell'ambiente fisico, ma anche dell'ambiente sociale.

Quest'aspetto della responsabilità sociale è assai più complesso rispetto a quello di destinare fondi e risorse per interventi sociali, in campo artistico o ambientale o per sostenere la ricerca. Si tratta di cambiare processi produttivi, di modificare le forme di finanziamento, di responsabilizzare i consumatori, di favorire una cultura diversa dell'economia. Si tratta in altre parole di passare da una logica di consumismo, secondo cui il benessere è collegato alla quantità e qualità di beni e servizi utilizzati, a una logica di consumo consapevole, secondo cui il benessere è strettamente legato al mantenimento della sostenibilità dell'ambiente fisico, ma anche dell'ambiente sociale. Alcuni studi evidenziano che questo passaggio può essere utile anche sul piano dello sviluppo economico, per la cosiddetta green economy ad esempio; ma è indubbio che ciò richieda un impegno assai più radicale per le imprese, le banche, le amministrazioni pubbliche, i corpi intermedi della società, l'opinione pubblica, i cittadini e le famiglie che devono cambiare abitudini consolidate. Qualcosa però si sta muovendo.

Lo sviluppo in futuro dell'economia circolare può essere favorito non tanto e non solo da corrette politiche economiche, ma soprattutto dalla pressione di consumatori informati e formati a modelli di consumo sostenibili.

Sempre sulla linea di un'economia sostenibile e del cambiamento del modello di sviluppo, si collocano anche alcuni grandi progetti che mi piace definire come responsabilità sociale di tipo dinamico ed evoluto. Faccio riferimento ad alcuni progetti sostenuti anche in Italia da grandi imprese e multinazionali nelle quali anche Fondazione Cariplo è impegnata. Sono progetti che riguardano il recupero di aree abbandonate, aree interne del nostro territorio ormai spopolate perché senza futuro, diventate obsolete, che sono state recuperate per favorire l'insediamento di imprese innovative avviate soprattutto da giovani, ma anche da persone espulse dal mercato del lavoro in età ancora produttiva. In questo caso è importante sottolineare due aspetti: innanzitutto il fatto che si tratta di progetti realizzati grazie alla collaborazione tra imprese tecnologicamente avanzate e istituzioni non profit, in secondo luogo il carattere dell'innovazione sociale.

Valore dell'alleanza di imprese innovative e tecnologicamente avanzate con istituzioni non profit.

Si passa sostanzialmente da una logica di responsabilità sociale come interventi su situazioni di disagio causate dalla struttura economica e sociale ad

azioni di creazione di opportunità. In un certo senso da una logica di responsabilità sociale “riparativa” si passa a una logica di responsabilità sociale “preventiva e di promozione”.

Coloro che esprimono dubbi sulla “sincerità” con cui soprattutto le imprese e istituzioni finanziarie for profit presentano i loro interventi in tema di responsabilità sociale sottolineano che negli ultimi decenni vi è stata una crescente concentrazione della ricchezza e del potere economico nelle grandi imprese globali e in alcune persone.

Nessuno può negare le contraddizioni che si sono manifestate nell’ultimo quarto di secolo con l’affermarsi della globalizzazione e con un crescente ruolo della finanza rispetto all’economia. Da un lato milioni di persone sono uscite da situazioni di povertà estrema, dall’altro non sono stati risolti i problemi dello sviluppo autonomo di molti Paesi, che costringe milioni di persone ogni anno a emigrare, non solo per sfuggire alle guerre.

Si può inoltre sottolineare che sono stati inferti colpi a certe situazioni di povertà estrema in molte parti del mondo, ma sono state generate nuove povertà nei Paesi cosiddetti progrediti. Al riguardo ricordo l’indagine di Istat e Caritas, secondo cui in Italia oltre 4 milioni e mezzo di persone sono in povertà estrema, un milione e mezzo di famiglie e un milione di bambini sono poveri, 20 mila di questi a Milano non hanno cibo a sufficienza secondo gli standard minimi di alimentazione.

Di fronte a questi dati occorre fare due considerazioni. L’effetto della concentrazione della ricchezza, secondo cui pochi ricchi diventano sempre più ricchi e classi intermedie, per reddito e per opportunità, rischiano di essere schiacciate e spinte sempre più verso condizioni di povertà e di difficoltà nel mantenere un’occupazione dignitosa, ha a che fare con regole dell’economia che si sono dimostrate incapaci di governare la distribuzione della ricchezza.

Si è teorizzato e si continua a sostenere che il mercato farà crescere la ricchezza per tutti: questa regola non ha funzionato, le disuguaglianze sono aumentate, il ceto medio è scivolato verso la povertà e interi continenti sono arretrati.

L’autoregolazione dei mercati e le politiche di welfare da parte degli Stati finalizzate alla redistribuzione non hanno funzionato e non funzionano adeguatamente in un’economia caratterizzata da forti tassi di innovazione orientati solo al profitto, al massimo del profitto ora e subito. Ma questo, a mio parere, è un piano diverso rispetto a quello della responsabilità sociale e dell’etica. Nessuna persona, nessuna impresa, anche quelle che hanno maggiore potere d’influenza, nessun operatore finanziario o nessuna istituzione sono in grado, da soli, di modificare radicalmente questi meccanismi.

Occorre un ripensamento generale del modello economico e sociale che coinvolga diversi mondi: la ricerca, i sistemi d’istruzione e di formazione, il mondo dell’informazione e dei media, il rapporto tra potere politico e potere economico, la ridefinizione di politiche pubbliche, l’economia per l’uomo,

non l'uomo per l'economia o, come insegna il prof. Francesco Vito, mio insegnante all'Università Cattolica nel dopoguerra: l'economia al servizio dell'uomo.

Costruire un nuovo equilibrio economico e sociale.

Ciò tuttavia non deve interferire con il secondo piano di analisi, quello della responsabilità e dell'etica di ogni persona e di ogni soggetto pubblico e privato che devono agire nell'ambito di condizioni generali. Non bisogna rinunciare a “fare del bene” solo perché non si è in grado di modificare i meccanismi strutturali di un'economia che ha fatto il suo tempo, ma per la quale non sono ancora stati individuati convincenti modelli alternativi.

Una cosa è comunque certa: non potranno ritornare forme di welfare tradizionali affidate unicamente o prevalentemente agli Stati, anche a quelli che funzionano meglio come i Paesi nordeuropei. La lotta alla concentrazione della ricchezza non potrà essere affidata prevalentemente e unicamente al meccanismo di prelievo tramite tasse con cui finanziare servizi di welfare gestiti dal pubblico in forma diretta o anche indiretta. Occorre passare a forme di welfare fortemente radicate nelle comunità e su questo piano si gioca la responsabilità sociale delle imprese, delle banche, delle fondazioni familiari, di impresa o altra natura.

Realizzare politiche di welfare radicate nella comunità.

Responsabilità sociale significa anche, se non soprattutto, politiche e interventi finalizzati a responsabilizzare le comunità locali, a fare emergere le energie che esse possono sprigionare, a sostenere iniziative che vengono progettate autonomamente.

Questo è l'indirizzo strategico della Fondazione Cariplo, che si è chiaramente differenziato dalle tradizionali forme di finanziamenti più o meno frazionati o concentrati, qualificabili in un certo senso come di tipo filantropico. Sono passati i tempi nei quali – non essendo ancora stata separata l'attività di banca da quella della Fondazione – il consiglio di amministrazione della Cariplo si chiamava “Comitato di beneficenza” per sottolineare che una delle funzioni era quella di redistribuire l'utile prodotto per interventi a sostegno di attività meritevoli sul piano sociale.

La Fondazione Cariplo, oltre ad applicare criteri di sana gestione dei propri investimenti e del proprio patrimonio, è impegnata a intervenire in iniziative che dimostrino di essere in grado di svilupparsi e di sostenersi autonomamente nel lungo periodo; faccio riferimento al sostegno dato alle Fondazioni di comunità, al progetto per eliminare la vergogna di quei 20 mila bambini che soffrono la fame dell'area metropolitana milanese, ai vari progetti di *housing* sociale, ai programmi congiunti con le grandi aziende per promuovere nuove professionalità e nuove opportunità di lavoro, a tutte le

iniziative che hanno il carattere della messa in rete di vari soggetti pubblici e privati.

Per tutti questi progetti vale la regola secondo cui ognuno deve fare la propria parte secondo le proprie competenze specifiche per fare in modo che il risultato complessivo sia molto maggiore della somma degli apporti dei singoli, siano essi in termini finanziari o di persone. Chi investe nella e sulle comunità ottiene un ritorno positivo.

La somma dei singoli contributi è strategica per costruire una società più solidale e sostenibile.

Riprendendo il concetto con cui ho iniziato questo mio intervento, ossia quello delle valutazioni sulle cose concrete e non sulle intenzioni, mi preme sottolineare che responsabilità sociale ed etica negli affari significano anche capacità di intervenire velocemente sui problemi. Non è responsabile chi discute su ciò che non va, su ciò che si potrebbe/dovrebbe fare, chi è continuamente alla ricerca di “soluzioni radicali e ottimali”. È invece responsabile chi, avendo individuato un problema, agisce con rapidità per risolverlo, mettendo in campo le proprie risorse e facendosi promotore di aggregazioni di altri soggetti e di altre risorse, come ha fatto la Fondazione Cariplo con l’istituzione di quel fondo da 25 milioni di euro per la lotta alla povertà dei bambini nell’area metropolitana milanese, cui si è aggiunto l’obiettivo di raccoglierne altrettanti da contributi di imprese, banche, altre Fondazioni che in tempi brevi hanno risposto a questo appello.

Responsabilità sociale ed etica negli affari richiedono una capacità di intervenire velocemente sui problemi, con molta concretezza.

Il richiamo alla concretezza vale anche per le considerazioni circa la “minore eticità e responsabilità” che caratterizzerebbe il settore della finanza, diventata aggressiva e speculativa. Non è il caso di affrontare in questo dialogo una riflessione sul ruolo della finanza, ma si deve rilevare che indubbiamente negli ultimi decenni vi sono stati molti errori e anche molti casi di scarsa attenzione agli effetti negativi che un certo modo di fare finanza senza regole, finalizzata al profitto per il profitto, ha determinato sull’economia reale e sulla sopravvivenza di migliaia di imprese e sulla condizione di vita di milioni di lavoratori, famiglie, cittadini.

Tuttavia non credo che in generale si possa parlare di un più basso livello di etica. Sono convinto che ci sia stato un periodo di scarsa attenzione a questi temi e di eccessiva attenzione al profitto di breve periodo, non importante come conseguito; mentre oggi vedo un numero crescente di banche e istituzioni finanziarie orientate a fare business dando maggiormente senso alla *mission*, all’etica, alla responsabilità nei confronti dei clienti, dei propri lavoratori e delle comunità nelle quali e per le quali operano. Certo che gli scandali sono stati così grossi da coprire il buon operato di chi prosegue

nel cercare di fare le cose al meglio. Non sono un buonista, chi mi conosce lo sa, cerco di mantenere una visione alta, il più oggettiva possibile. Chi fa finanza vera non può non avere una sensibilità profonda, simile a quella di altri settori dell'economia reale. Ovviamente chi vuole avere comportamenti rigorosi ed etici non ha vita facile, ma questo è così anche nella vita di ogni giorno delle persone, o no? Ma nel medio-lungo periodo risulta vincente e apprezzato.

Un'ultima considerazione che intendo condividere riguarda i modelli di leadership al centro del dibattito, sia a livello di esperti sia a livello di opinione pubblica.

Si sostiene che gli imprenditori e i manager debbano essere anche leader capaci di promuovere un "gioco di squadra", di motivare le persone a lavorare insieme. Condivido tutte queste considerazioni, ma, sulla base anche della mia esperienza personale, aggiungo che il leader deve avere anche altre caratteristiche: capacità di ascolto, disponibilità a comprendere le potenzialità dei propri collaboratori, umiltà, che serve a capire idee innovative, impegno nel portare avanti (e se occorre anche imporre) progetti che ritiene fondamentali per la propria istituzione e per le comunità in cui essa vive, attitudine a valorizzare i giovani e tutte le persone espulse precocemente dal mercato del lavoro, coraggio di rimettere in discussione ogni giorno le proprie convinzioni per abbattere le barriere che impediscono di guardare al futuro con nuove prospettive, attitudine a negoziare con altri soggetti per privilegiare la collaborazione alla competizione di chi guarda solo ai propri obiettivi di profitto o di prestigio personale di breve periodo.

In sintesi, il leader socialmente responsabile e guidato dall'etica personale promuove un "gioco di squadra" diverso da quello attuato da molti manager e imprenditori, che nel loro ruolo di uomini al comando hanno l'obiettivo di ottenere il massimo vantaggio per sé.

Il leader socialmente responsabile e guidato dall'etica personale promuove un "gioco di squadra" dove tutti i giocatori sono concentrati sul problema e sulle soluzioni e non sui ruoli, le responsabilità, le funzioni.

Un gioco di squadra deve portare tutti i giocatori a essere concentrati sul problema e sulle soluzioni e non sui ruoli, le responsabilità, le funzioni. Ai miei collaboratori e ai soggetti che Fondazione Cariplo coinvolge chiedo sempre di sottopormi problemi insieme alle idee per possibili soluzioni; le valutiamo, le discutiamo, ma cerchiamo di fare in modo di agire in tempi rapidi ed efficaci. Sembra un mondo ideale, invece esiste.

Non c'è etica, se non si crea valore per tutti

Achille Lanzarini – Direttore generale Fondazione Sviluppo Ca' Granda

L'etica, oggi, è un concetto complicato da indagare per diverse ragioni. Peraltro, porsi la domanda se abbia senso parlare di etica o meno ai giorni nostri denota già il problema: parlare di etica e business dovrebbe avere un senso per definizione.

Ci tengo, innanzitutto, a sottolineare che l'etica non può essere ridotta a non commettere reati, perché in questo caso vigono principi legali e non etici. L'etica significa andare oltre le norme, è una morale legata a principi che perseguono il bene comune.

Parlare di etica e business dovrebbe avere un senso per definizione. L'etica significa andare oltre le norme, è una morale legata a principi che perseguono il bene comune.

Premesso ciò, dobbiamo riconoscere che il business spesso rischia di essere in contrapposizione ai principi etici, soprattutto quando l'unico obiettivo è la ricerca del profitto. Per esempio, come può/deve comportarsi una società quotata in borsa chiamata dai propri azionisti a presentare trimestralmente sempre migliori risultati per garantire loro sempre maggiore valore? Parlare di etica, in questi casi, diventa molto complicato. A ogni manager viene chiesto di garantire un comportamento etico e, al contempo, di ottenere sempre migliori risultati, spesso di breve periodo. Quando i risultati sono positivi, l'etica non si discute, ma quando diventano negativi? Pressione, stress, ricerca di soluzioni immediate possono indurre ad un allontanamento da principi etici. Pensiamo ad esempio alla necessità di delocalizzare una produzione per abbattere i costi di produzione. Quante famiglie verranno messe in difficoltà per ottenere maggiore profitto? Si determinano così scelte nelle quali business ed etica non si parlano, non vanno d'accordo.

Diverso è il caso del pubblico o del terzo settore, perché il loro scopo è per definizione il perseguimento del bene comune. In queste organizzazioni si pongono altri tipi di problemi etici, ad esempio l'esercizio del potere nelle istituzioni pubbliche o la mancanza di coerenza nelle organizzazioni non profit tra valori dichiarati, anche negli statuti, e comportamenti reali.

Pensiamo ad esempio alla necessità di delocalizzare una produzione per abbattere i costi di produzione. Quante famiglie verranno messe in difficoltà per ottenere maggiore profitto? Si determinano così scelte nelle quali il business e l'etica non si parlano, non vanno d'accordo.

L'etica è un tema complesso perché pone l'interrogativo sul significato del bene comune (universale), che è il presupposto, il quadro nel quale si

colloca il proprio bene (individuale). Discutere di valori etici rischia di essere molto astratto, teorico. I valori si confrontano/scontrano con la realtà di un mondo che non è mai il mondo ideale, il mondo perfetto. Il mondo reale è composto da obiettivi individuali e organizzativi che generano conflitti e tensioni. Vi può essere concordanza tra le persone sui principi, ma nel caso concreto questi possono passare facilmente in secondo piano. La realtà quotidiana pone diverse sfide alla moralità delle persone, costrette a decidere se ricercare la propria stretta convenienza, personale o societaria, piuttosto che tenere conto anche dell'impatto sociale che tali scelte possono causare. In questo dilemma si gioca tutto il tema dell'etica. Non sono le dichiarazioni di principio che rendono una persona o un'organizzazione etica ma il comportamento, che peraltro rende trasparente ciò in cui veramente si crede.

La realtà quotidiana pone diverse sfide alla moralità delle persone, costrette a decidere se ricercare la propria stretta convenienza, personale o societaria, piuttosto che tenere conto anche dell'impatto sociale che tali scelte possono causare. In questo dilemma si gioca tutto il tema dell'etica.

L'interpretazione del rapporto etica-business è altrettanto importante nelle relazioni aziendali interne, la cui massima responsabilità dipende senza dubbio dai vertici, chiamati a indicare con il proprio esempio uno stile di comportamento, creando nel tempo quella cultura organizzativa che, nel bene o nel male, orienterà i comportamenti del personale. Se i vertici aziendali riescono ad imprimere uno stile di un certo tipo all'organizzazione, corrispondente a ciò in cui essi credono e che vogliono ottenere, anche gli strumenti organizzativi di *compliance* aumentano la loro efficacia. È molto più difficile, se non impossibile, il processo contrario, ossia tentare di garantire un'etica aziendale solo tramite l'imposizione di codici etici, mod. 231, regolamenti ecc.

I vertici aziendali sono chiamati a indicare con il proprio esempio uno stile di comportamento, creando nel tempo quella cultura organizzativa che, nel bene o nel male, orienterà i comportamenti del personale.

L'etica è sia dell'organizzazione che degli individui, dipendono l'una dall'altra, per quanto poco possa incidere un individuo da solo nei confronti dell'organizzazione. Per questo la responsabilità maggiore sta sempre in capo all'organizzazione, che può esercitare una forte influenza. Tuttavia, gli individui non possono accettare tutto, solo perché l'ha chiesto l'azienda, anche quando ciò implichi comportamenti poco etici. Ne consegue che la vera domanda "etica" è una: le aziende (e le persone) a quanto profitto sono disposte a rinunciare per perseguire anche principi etici?

La vera domanda "etica" è una: le aziende (e le persone) a quanto profitto sono disposte a rinunciare per perseguire anche principi etici?

Con riguardo a questo aspetto, pubblico e privato sono naturalmente molto differenti. Non c'è il "rischio" del profitto, ma non viene meno una responsabilità etica, perché, anzi, la propria attività incide direttamente e per definizione sul bene comune. È una responsabilità grande, che però non deve mai tradursi in paura di sbagliare, perché il rischio opposto è l'immobilismo, le cui conseguenze sono gravi quanto quelle della speculazione economica. Oppure, non basta rispettare le norme e le procedure, se poi non si ottiene il risultato atteso. Credo che questo sia altrettanto poco etico e molto opportunist.

Nel privato come nel pubblico, come società o come persona, non c'è etica, se non si crea valore per tutti.

Professionalità e governance, fondamenti dell'etica nel settore della finanza

Ugo Loser – Amministratore delegato Arca

Discutere dei temi di etica nella finanza rimane un tema molto spinoso e delicato, visti gli accadimenti degli ultimi anni in tutto il mondo. Nessuno può dirsi immune da critiche e avocarsi il diritto di dare indicazioni. Né gli operatori, né i regolatori, né i politici, né gli accademici. Con questa premessa, non mi sottrarrò alla discussione.

Ritengo che il tema dell'etica sia strettamente collegato a quello della buona gestione di impresa. Questo vale in generale e a mio parere vale ancora di più per il settore della finanza, dove il valore aziendale è indissolubilmente legato alla reputazione.

**Il tema dell'etica è strettamente legato alla buona gestione d'impresa specie per il settore della finanza, dove il valore aziendale è indissolubilmente collegato alla reputazione.
L'etica è l'ingrediente essenziale di una sana finanza.**

Approcci opportunistici e scorretti possono infatti generare ritorni elevati nell'immediato, ma, come testimoniano i numerosi casi recenti, rischiano di distruggere il valore aziendale. Quindi si può dire che l'etica è un ingrediente essenziale e non marginale del business della finanza.

La creazione di valore aziendale, infatti, non si realizza con un approccio opportunistico, ma creando nel tempo una reputazione fondata sulla correttezza dei comportamenti nei confronti dei clienti.

Fondamentale per il valore aziendale è saper consolidare nel tempo la reputazione fondandola sulla correttezza dei comportamenti.

Rispetto ad una logica, non condivisibile, secondo cui i clienti sono considerati delle "opportunità" alle quali vendere prodotti finanziari a elevato rischio per chi compra ed elevato profitto per chi vende, la creazione di valore è indissolubilmente legata alla capacità di capire e soddisfare le esigenze dei clienti con la prospettiva di fidelizzarli con prodotti semplici, trasparenti e competitivi. Non ci sono scorciatoie.

Per fare ciò occorre una condizione essenziale, irrinunciabile, ossia l'elevata professionalità delle persone. Non a caso, nelle migliori istituzioni finanziarie vengono assunti solo i migliori laureati. La finanza è infatti un'attività di impresa basata sui talenti. Tuttavia, per talenti non vanno intesi quei soggetti che hanno i voti più alti, ma le persone che uniscono a un'elevata competenza su strumenti finanziari, anche sofisticati, la capacità di valutare correttamente, e conciliare tra loro, il rapporto rischio-rendimento per i

clienti e rischio-livello di profitto per la società per la quale lavorano. Ciò dovrebbe essere un criterio generale degli operatori della finanza e formare la base per un corretto sistema di incentivi, che allinei gli obiettivi del management a quelli degli azionisti.

Questa considerazione mi consente di introdurre un nuovo tema, relativo al fatto che l'apparente o reale mancanza di etica, in sé per sé, viene collegata dall'opinione pubblica ai fallimenti più o meno numerosi del mercato. Si tratta di fallimenti che a mio parere sono riconducibili non solo alla mancanza di etica, ma anche a due ulteriori ordini di motivazioni: da un lato, le caratteristiche della "regolazione" e, dall'altro, la debolezza dei sistemi di *governance* e della preparazione degli operatori finanziari.

Lungi dal negare una pervasiva influenza delle lobby finanziarie globali sulla regolamentazione, va dato atto ai regolatori di avere prontamente reagito alle recenti crisi e fallimenti. La risposta però ha prodotto un *corpus* normativo molto ingente, articolato e non sempre coerente. Si è arrivati in qualche caso a un punto in cui sembra che sia "tutto vietato" tranne ciò che è esplicitamente consentito. Questa situazione ha generato una convergenza dei modelli di business (tutti gli operatori fanno le stesse cose nello stesso modo), riducendo il livello di concorrenza e l'imprenditorialità. In questo contesto di ridotta concorrenza, l'etica come driver di valore è passata in secondo piano rispetto alla conformità normativa. Lecito ed etico non sono necessariamente sinonimi, e spesso comportamenti "leciti" si sono rivelati disastrosi.

Lecito ed etico non sono sempre sinonimi.

In questo contesto si sono indeboliti anche i sistemi di *governance*. A fronte di un fallimento dei sistemi di *governance* dove gli azionisti non sono stati in numerosi casi capaci di gestire, motivare e ritenere il management, si è andati verso un modello in cui la *governance*, ingessa l'attività di impresa e si limita in molti casi alla conformità normativa, senza entrare nel merito della reale portata e delle reali conseguenze di strategie e decisioni. Anche in questo caso la *compliance* ha preso il sopravvento rispetto agli obiettivi aziendali con conseguenze molto negative.

Qualcuno sostiene che l'indebolimento del senso etico nel campo della finanza sia anche in parte correlato alla velocità dell'innovazione. In altre parole la messa a punto di nuovi strumenti finanziari non sarebbe sostenuta da un equivalente rafforzamento della capacità degli operatori finanziari di valutarne l'impatto sui clienti e sull'economia. Non si può infatti sottovalutare il fatto che nel mondo finanziario vi sia stata una continua *disruptive innovation*, che ha prodotto conseguenze negative soprattutto in termini di concentrazione della ricchezza anche a fronte di attività in strumenti assolutamente legittimi. In particolare gli strumenti derivati e l'uso della leva nel mondo del rischio di credito hanno prodotto delle conseguenze a livello di sistema che era difficile immaginare analizzando i singoli strumenti.

La tutela dell'interesse comune in questi casi ha visto un massiccio intervento dei regolatori, con un'enorme produzione normativa, come sopra ricordato. Tuttavia, senza un'approfondita comprensione dei fenomeni, non necessariamente tale regolamentazione ha evitato comportamenti opportunisti.

Si può ritenere, senza timore di essere smentiti, che nessuno conosca completamente le norme che regolano il mondo della finanza. Sarebbe necessario qualche spazio di parecchi metri cubi per raccogliere la versione cartacea di tutte le norme. L'ipertrofia della normativa rappresenta una soluzione apparente e parziale alla necessità di correttezza e trasparenza, in quanto non consente di distinguere i comportamenti di operatori guidati dall'etica che creano valore nel lungo periodo rispetto a quelli che non pongono l'etica alla base del proprio business e cercano di cogliere opportunità nel breve periodo. Per contro un'ingente massa normativa può determinare la mancanza di trasparenza, poiché si può dire con un argomento difficile da smentire che "troppe norme e regole equivalgono a nessuna norma o nessuna regola". E la trasparenza costituisce senz'altro un elemento coesistente dell'etica.

L'ipertrofia della normativa di settore rappresenta una soluzione apparente e parziale alle necessità di correttezza e trasparenza: "troppe norme e regole equivalgono a nessuna norma o nessuna regola".

L'eccesso di norme ha inoltre favorito in qualche caso una commistione tra organi di regolazione e di vigilanza e attori economici espressasi tramite la *moral suasion*, "imponendo" interventi di salvataggio di istituzioni deboli. Ciò senza parlare di interventi diretti di salvataggio finanziati con denaro pubblico, ossia dei contribuenti. La "stabilità" del sistema ha avuto in molti casi la priorità rispetto alla tutela dei clienti, del mercato e della concorrenza.

Vi è una parziale evidenza che il "dirigismo" regolamentare non necessariamente ha tutelato clienti e risparmiatori più di un approccio prettamente "imprenditoriale". Istituzioni private con il corretto sistema di incentivi per il management e struttura di *governance* hanno rappresentato in molte occasioni una maggiore tutela per il risparmio e il sistema economico.

Approfondendo il tema della normativa, ritengo opportuno sottolineare che l'aspetto giuridico è sicuramente importante, ma ancor più importanti sono le conoscenze, competenze e professionalità di tipo tecnico. Potrei citare molti casi di fallimenti anche clamorosi portati all'attenzione dell'opinione pubblica e del dibattito-conflitto politico, che a mio parere sono stati determinati non tanto, o non solo, dalla mancanza o da una debole etica, ma soprattutto da una scarsa professionalità. Molti componenti di CdA, presidenti e amministratori delegati di importanti istituzioni finanziarie hanno preso decisioni senza avere la competenza tecnica di valutarne le implicazioni e la sostenibilità economica. Nel mondo della finanza, forse più che in altri campi, si può dire che l'etica è fortemente correlata alla competenza professionale. Infatti, chi ha un'elevata professionalità è attrezzato per difendere i propri valori etici, ovviamente a condizione che li abbia, mentre chi ha

una bassa professionalità può essere più facilmente condizionato e raggirato. Può pensare di avere comportamenti etici, mentre nel concreto opera scelte che vanno nella direzione opposta a quella desiderata.

L'aspetto giuridico è importante, ma ancor più importanti sono le conoscenze, competenze e professionalità di tipo tecnico. Nel mondo della finanza l'etica è fortemente correlata alla competenza professionale.

In sintesi ritengo che per difendere e diffondere un forte senso etico nel mondo della finanza, ma il discorso probabilmente vale in generale, siano necessarie le seguenti condizioni.

È necessario dotarsi di un adeguato sistema di *governance* in grado di evitare conflitti di interessi, cosa che invece purtroppo è stata sottovalutata.

In secondo luogo è necessaria una forte capacità di scegliere le persone giuste, quelle che in precedenza ho definito talenti. Il mondo della finanza non è fatto per i mediocri, ma occorre anche essere chiari sul concetto di talenti. Non intendo infatti per talenti coloro che, facendo leva sulle proprie competenze professionali, cercano di massimizzare i propri obiettivi economici di breve periodo in termini di incentivi, bonus o altri vantaggi. A costo di ripetermi, voglio sottolineare che il management delle istituzioni finanziarie non può prescindere, oltre che da elevate conoscenze e competenze di tipo tecnico su strumenti che sono sempre più sofisticati e quindi difficili da maneggiare, anche dalla capacità di valutare correttamente e con trasparenza il rapporto rischio/rendimento. Specialmente il top management deve sempre essere in grado non solo di selezionare le persone migliori, ma anche di valutare le scelte che esse propongono.

**È necessario dotarsi di un adeguato sistema di *governance* per evitare conflitto di interessi.
È necessario saper scegliere i talenti con elevate competenze e conoscenze di tipo tecnico e con capacità di valutare correttamente e con trasparenza il rapporto rischio/rendimento.**

In terzo luogo, occorre un sistema di incentivi che promuova l'imprenditorialità e gli obiettivi di lungo periodo. Essendo la reputazione e l'etica driver importanti della creazione di valore nel lungo periodo, in un contesto imprenditoriale incentivato ad una prospettiva di lungo periodo esse saranno sempre salvaguardate e promosse. Se il top management dimostra di avere un approccio imprenditoriale, il coraggio di resistere al conflitto di interessi, la forza di remunerare la professionalità adeguatamente, anche tutta l'organizzazione sarà caratterizzata da questi valori.

**Occorre avere un sistema di incentivi che promuova imprenditorialità e obiettivi di lungo periodo.
Reputazione ed etica sono driver di creazione di valore nel lungo periodo.**

Infine è necessario un approccio che metta il cliente al centro e che valuti la performance dell'istituzione finanziaria nei termini del grado di soddisfazione dei clienti e dei risultati per loro conseguiti e non solo in termini di *bottom line*. Quest'attenzione all'esterno, a come si è percepiti, deve improntare tutta l'organizzazione. Ed è uno dei maggiori antidoti a comportamenti opportunistici.

Istituzioni finanziarie etiche mettono al centro il cliente.

Etica come rifiuto del consumismo e valorizzazione delle differenze

Remo Lucchi – Presidente advisory board Eumetra Monterosa

I dati di ricerche sociali condotte semestralmente dal 1975 evidenziano alcune tendenze strutturali che sfuggono alle tradizionali analisi di ricerca di mercato, ricerca sociale, orientamenti politici che hanno prospettive di breve periodo (1-2 anni) o al massimo di medio periodo (3-5 anni).

I cambiamenti strutturali che possono avere un'influenza più rilevante anche sull'evoluzione dell'etica nella società e nel mondo delle imprese e istituzioni pubbliche sono così sintetizzabili.

Aumento rilevante della scolarizzazione media e superiore in Italia. Negli anni '50 la maggior parte dei bambini che finivano la scuola elementare non accedeva alle scuole medie, mentre oggi la maggioranza della popolazione giovane ha un'istruzione media o media-superiore, anche se la percentuale di laureati italiani (22 per cento rispetto all'obiettivo del 40 per cento dell'Unione Europea per il 2020) è ancora inferiore alla media europea.

Incremento della presenza femminile nei ruoli sociali e professionali, anche se l'Italia non ha ancora raggiunto i livelli di altri Paesi europei.

Affermazione della società digitalizzata e dei social media.

Fattori strutturali che caratterizzano l'evoluzione etica: scolarizzazione, ruolo attivo delle donne, società digitalizzata e social media.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la scolarizzazione più elevata, unita negli ultimi 15 anni alla società digitalizzata, ha consentito a un numero di persone di avere la percezione di una maggiore influenza sulle istituzioni e sull'economia. Non necessariamente questo è accaduto nella realtà, ma è importante sottolineare che i comportamenti delle persone sono determinati e orientati soprattutto dalla loro percezione. Soprattutto negli ultimi 15 anni è aumentato il convincimento che gli individui possano liberarsi e sottrarsi alla mediazione dei partiti, dei media tradizionali, delle imprese e possano riappropriarsi di scelte che riguardano la qualità di vita. In Italia questa tendenza è ancora poco accentuata rispetto ad altri Paesi, ma il gap va riducendosi velocemente in virtù dell'accesso alla rete e della maggiore mobilità, aspetti che caratterizzano soprattutto i giovani.

Questa tendenza ha consentito il superamento della contrapposizione, sempre presente nella storia e accentuata nel XX secolo (es. tra Stato e mercato, politica ed economia, fede e laicità), che ha determinato l'immobilismo nella struttura della società o l'accumulo di potere. La concentrazione della ricchezza economica degli ultimi 20-25 anni e la concentrazione del potere in élite globali della finanza, delle imprese/gruppi globali sui governi, dei

governi sulla società civile possono essere considerate il risultato di un modello economico e sociale tradizionale e di tipo gerarchico che, secondo i dati della ricerca sociale analizzata nel lungo periodo negli ultimi 15 anni, ha dimostrato crescenti crepe e difficoltà, esplose con la crisi del 2007-2008. La stessa qualificazione di “crisi sistemica” non esprime semplicemente una dimensione tecnica, ma indica che il modello di società e di economia non è in grado di autoriformarsi e viene messo in discussione proprio dalla centralità dell’individuo, che conquista una propria libertà perché non si identifica più con istituzioni economiche, sociali, religiose.

Di fronte a un’interpretazione che collega questo fenomeno a un prevalere della spinta individualistica, la centralità dell’individuo si collega alla ricerca e possibilità di stabilire nuove relazioni.

Individuo alla ricerca di nuove relazioni sociali.

Mi sembra di poter dire che negli ultimi 15 anni è stato progressivamente riscoperto il valore delle relazioni liberamente scelte e non dettate o condizionate da appartenenze a strutture sociali ed economiche preesistenti che esprimevano una realtà largamente superata. Quest’esigenza di nuove forme di relazioni può essere oggi soddisfatta, e lo sarà sempre più in futuro, consentendo di rigenerare la forza creatrice e propulsiva delle relazioni. L’omogeneità, l’uniformità, il conformismo dell’economia fordista, dei modelli imprenditoriali e di business diffusi dalla cultura manageriale tradizionale determinano perdita di energie e indebolimento della specie, mentre la diversità è stimolo al confronto, fonte di energia e generatrice di vita come è del resto nel rapporto uomo-donna.

L’aumento della scolarizzazione, la globalizzazione, l’enorme aumento della mobilità, le nuove tecnologie produttive e, soprattutto, il rapidissimo sviluppo delle tecnologie dell’informazione e dei social media hanno avuto anche effetti quali la maggiore sollecitazione ed elasticità del cervello, che ha potenziato la capacità di adattamento dell’individuo all’ambiente circostante. Quest’evoluzione biologica può essere considerata condizione favorevole per l’innovazione sociale, in quanto sostituisce alla sicurezza dell’identificazione e della delega di funzioni e ruoli economici e sociali la percezione di poter riconquistare la possibilità di determinare autonomamente il proprio futuro e la propria qualità di vita. Per ora questo aspetto positivo è ancora minoritario e caratterizza quello che è stato definito da alcuni ricercatori sociali come “delfinato sociale”, rappresentato dalle persone tra 25 e 45 anni appartenenti alle nuove professioni, gli *startupper*, i ricercatori che operano sulle frontiere delle conoscenze, i nuovi imprenditori.

“Delfinato sociale”: essere protagonisti e poter determinare il proprio futuro.

Mentre sul piano economico gli ultimi 15-20 anni hanno visto lo schiacciamento della classe media, soprattutto verso il basso con un progressivo

impoverimento, è emersa una nuova classe/gruppo sociale, per ora ristretto (10-15 per cento della popolazione), culturalmente evoluto, curioso, refrattario alla logica consumistica di beni e attirato dalla logica o dal perseguimento del benessere, sensibile alle relazioni, aperto alle differenze. Personalmente sono convinto che questa nuova élite si allargherà progressivamente e sarà in grado di determinare nel giro di qualche decennio il superamento delle attuali strutture/sovrastutture economiche, politiche, sociali, religiose. Non sarà un'evoluzione indolore, poiché il capitalismo finanziario che oggi domina il mondo e i governi non comprende, o non intende abbandonare, le posizioni di potere conquistate e cerca di resistere con ogni mezzo, comprese le guerre economiche e le guerre armate, l'acquiescenza e in alcuni casi il sostegno al terrorismo globale.

In questo quadro generale colloco il tema dell'etica, che io definisco innanzitutto come rispetto degli altri, capacità di stabilire relazioni, desiderio/volontà di riempire di significati i momenti e gli ambiti nei quali si svolge la vita delle persone. L'etica così declinata è in grado di riempire di significati soprattutto il concetto di sostenibilità, che di volta in volta è stato inteso come:

- ambientale, quella da più lungo tempo trattata e spesso considerata fondamento della responsabilità sociale;
- economica, da sempre considerata come essenziale per l'economia e negli ultimi 2-3 decenni reinterpretata con riferimento non solo alla finalità di profitto, ma anche alle attese dei diversi *stakeholder*;
- sociale, ancora poco sviluppata nonostante da 15-20 anni si parli di bilancio sociale e indicatori di responsabilità sociale;
- culturale, per nulla considerata e di cui solo oggi si inizia a parlare anche se in modo del tutto marginale.

Etica: rispetto degli altri, capacità di stabilire relazioni, volontà di riempire di significati gli ambiti di vita delle persone.

In un futuro in cui la tecnologia consentirà di risolvere in massima parte i problemi di sostenibilità ambientale ed economica (aumento della produttività e robotizzazione dei processi produttivi e distributivi), l'attenzione si sposterà necessariamente sui temi della sostenibilità sociale e culturale, che hanno un intrinseco contenuto di relazioni e che erano già stati in un certo senso anticipati nel 1943 da A. Maslow con la sua teoria sulla scala dei bisogni (*hierarchy of needs*).

Da sostenibilità ambientale ed economica a sostenibilità sociale e culturale.

Un'evoluzione in grado di sostituire la società del passato (in gran parte ancora attuale) nella quale era importante possedere, avere, godere di beni materiali, a una società nella quale prevale il principio dell'essere più che dell'avere. Un numero ancora limitato della popolazione (stimo 10-15 per

cento) non si accontenta più dei consumi, ma è alla ricerca di significati. Questa percentuale è piccola non a causa di limitatezze oggettive delle risorse, ma perché il modello capitalistico (anche quello considerato progredito e definito da alcuni autori secondo e terzo capitalismo) determina una concentrazione della ricchezza e lascia larghe fasce nella povertà. Tuttavia, le tendenze strutturali di cui ho parlato precedentemente fanno prevedere che proprio nuove forme di competizione tra le imprese aiuteranno l'allargamento di questa fascia della popolazione. Nel futuro saranno vincenti non le imprese che si limiteranno a rispondere alla domanda dei clienti, ma quelle che adotteranno una strategia di "andare oltre alla domanda dei clienti, dare di più di quanto i clienti stessi si aspettino".

Faccio tre esempi che considero indicativi e anticipatori di quest'evoluzione. Un'impresa di assicurazione statunitense, avendo verificato che tra i propri clienti erano presenti militari impegnati in missioni all'estero, e che quindi non potevano utilizzare le auto, ha scritto loro restituendo il premio assicurativo pagato l'anno precedente. Avendo ricevuto comunicazione che i clienti non avevano chiesto nulla, l'azienda ha risposto "non siete voi che dovete occuparvi di noi ma siamo noi che intendiamo occuparci di voi". Ovviamente questo comportamento è andato in rete e negli anni successivi l'impresa ha avuto un aumento molto rilevante di clienti. Un'altra impresa di assicurazione contro guasti nelle abitazioni (impianto elettrico, elettrodomestici, ecc.) aveva individuato uno strumento in grado di segnalare in anticipo i guasti e quindi prevenirli. Ha chiesto ai propri clienti di poter installare gratuitamente questo impianto, proponendo di ridurre del 50 per cento il premio assicurativo. Consentendo di prevenire i guasti si azzeravano i rimborsi e quindi il 50 per cento di premi assicurativi (sottratti i costi fissi) contribuì ad aumentare in modo considerevole i profitti. Anche il numero di clienti è aumentato a un tasso di due cifre negli anni successivi. Un terzo esempio è dato da un operatore telefonico, che aveva proposto una tariffa di 100 euro mensili con traffico illimitato. Dai dati di CRM individuò che una certa fascia di utenti anziani, sottoscrittori di questo contratto, lo utilizzava in maniera ridotta e quindi ha proposto la sostituzione automatica del contratto precedente con uno da 50 euro, restituendo la differenza per l'anno precedente. Questo business model di andare oltre le esigenze espresse dal cliente tenderà a imporsi sempre di più in futuro e a ridurre i costi d'intermediazione dell'intero sistema economico. Ciò determinerà la crisi dell'attuale modello capitalistico e l'emergere di un nuovo modello, di cui oggi si può solo dire che le persone potranno riappropriarsi della qualità della propria vita.

Il business model di andare oltre le esigenze espresse dal cliente si imporrà in futuro.

Anche con riguardo a una fondamentale direzione dell'etica applicata all'impresa si notano alcuni importanti segnali, che fino a 10-15 anni fa po-

tevano essere considerati “deboli”, ma che oggi sono già ben visibili. Le persone cercano posti di lavoro nei quali il modello gerarchico è stato sostituito da modelli organizzativi di coinvolgimento, *empowerment*, valorizzazione del contributo di tutti. Vanno separati due problemi ugualmente rilevanti: il primo riguarda l’aumento della disoccupazione strutturale che in forme diverse caratterizza i Paesi con economie progredite (mature), emergenti e non ancora sviluppate; il secondo riguarda la qualità del lavoro, dove esiste. Per questo secondo aspetto le persone ricercano sempre più imprese e istituzioni nelle quali sono presenti politiche attive e visibili di “benessere organizzativo”. Imprese e istituzioni nelle quali le relazioni sono più importanti dei ruoli, il che produce anche positivi effetti sul piano economico e della competitività.

Le persone cercano imprese in cui sono presenti politiche di benessere organizzativo.

Non intendo dire che questo modello sia prevalente perché mi rendo conto che il modello gerarchico, del controllo dall’alto verso il basso e delle procedure standardizzate è ancora prevalente, ma intendo dire che esso è perdente nel medio-lungo periodo (15-20 anni e oltre). Tra l’altro sono convinto che questo modello si diffonderà più facilmente nelle imprese governate da un imprenditore, o secondo una logica imprenditoriale, mentre incontrerà maggiori e rilevanti resistenze nelle imprese governate da manager professionali e dal capitale finanziario, che, per diverse ragioni, hanno obiettivi di breve se non brevissimo periodo. Gli imprenditori dell’economia reale sono in genere radicati nel territorio e nelle comunità che li esprimono e sono attenti ai bisogni complessivi dei propri collaboratori, il cui coinvolgimento ha effetti incredibili sul successo dell’impresa. Faccio l’esempio dell’impresa Geico, di Cinisello Balsamo, che opera nel settore della verniciatura di auto. Essa è stata rilevata come *buy out*, quando la Fiat ha deciso di disfarsene, da un manager diventato imprenditore, che insieme ad alcuni membri della sua famiglia ha impostato l’organizzazione sulla base di questi tre principi:

- distribuzione degli utili ai dipendenti, che sono diventati soci, mentre i membri della famiglia ricevevano una remunerazione per il lavoro svolto ma non utili;
- investimento in formazione, poiché una parte del tempo del lavoro (tendenzialmente un giorno alla settimana) era dedicata alla formazione e veniva favorita anche la formazione all’esterno di tipo innovativo;
- investimento di una parte degli utili nell’innovazione per abbattere il livello di inquinamento dei processi, che in precedenza era elevato e in pochissimo tempo è stato ridotto praticamente a zero.

Quest’impresa è diventata leader assoluto a livello mondiale, fornitore della maggior parte delle imprese automobilistiche e ha quadruplicato il fatturato in un mercato che nei Paesi progrediti ha visto una riduzione della

vendita di auto a poco più della metà. Un modello organizzativo d'impresa come sistema di relazioni sociali (grande famiglia in senso moderno) più che come semplice sistema di professionalità, ruoli e responsabilità è stata la scelta vincente.

Fino ad oggi si è lavorato per vivere bene, in molti casi con una logica dei due tempi: fino a una certa età si cerca il successo nell'attività professionale ed economica e in seguito ci si gode la vita o si diventa filantropi, come spesso accade negli Stati Uniti. Oggi, e sempre più in futuro con l'allungamento della vita e l'innalzamento dell'età pensionabile, diventa sempre più importante vivere bene anche l'esperienza di lavoro, che non deve diventare un peso ma un modo per trovare significati e contribuire al benessere di tutti. Perciò la diffusione dell'etica sarà guidata da valori individuali, integrati però in nuovi modelli d'impresa (di organizzazione economica), che a loro volta saranno inseriti in un sistema economico e sociale completamente diverso da quello che stiamo ancora vivendo oggi.

Vivere bene il lavoro: la diffusione dell'etica sarà guidata da valori individuali, integrati però in nuovi modelli di impresa inseriti in un sistema economico e sociale completamente diverso.

L'etica del gusto nella ristorazione

Davide Oldani – Chef

Trovo stimolante e intrigante affrontare il tema dell'etica in un settore che riguarda la generalità della popolazione, soprattutto in Italia. Infatti, tutti hanno l'abitudine di andare più o meno frequentemente al ristorante e quindi affrontano un problema di scelta che si basa sul gusto personale, sull'esperienza, su suggerimenti di amici e conoscenti, sul nome del locale o dello chef, sulla reputazione e, negli ultimi anni, sull'informazione che circola sulla rete. Sappiamo anche che vi è una diffusa pubblicazione di libri di cucina e che vi sono trasmissioni televisive sulle quali ovviamente preferisco non esprimere giudizi per evidenti conflitti di interesse. Voglio affrontare il tema considerando i seguenti aspetti: la scelta degli ingredienti, il rapporto con i produttori-fornitori, il rapporto con i clienti, il rapporto con i giovani, l'infusso della comunicazione.

Valore dell'etica nel rapporto con i clienti e la filiera dei collaboratori e partner.

Per quanto riguarda il primo punto credo che sia importante per uno chef cercare di capire e seguire l'evoluzione del gusto delle persone, ma al tempo stesso proporre una propria linea. Per quel che mi riguarda ho fatto una scelta precisa, quella di utilizzare prevalentemente prodotti di stagione, che danno molti vantaggi. Innanzitutto sono "più buoni", seguono e rispettano il ciclo della natura, sono collegati al territorio e quindi attivano anche un circuito virtuoso di sostenibilità. Questa scelta impone di stabilire rapporti di fiducia con i produttori, che si rafforza con un reciproco scambio di conoscenze e di competenze. I produttori conoscono meglio ciò che la natura può dare, lo chef ha il compito di utilizzare gli ingredienti con una creatività che consente di esaltarne le proprietà. Con la sua creatività lo chef può aggiungere al valore nutrizionale degli alimenti anche un valore estetico nel gusto. Un valore estetico che è legato anche al modo in cui è predisposto il locale e sono presentati i cibi. Chi entra nel locale deve avere l'immediata percezione di trovarsi in un luogo bello e accogliente. Non è un caso che etica ed estetica siano spesso affrontate in parallelo da scrittori, poeti e artisti.

Il rapporto di fiducia con i produttori è alimentato anche dal rispetto di alcune regole economiche. Occorre riconoscere un prezzo adeguato per l'elevata qualità dei prodotti, occorre garantire la possibilità per i produttori di fare gli investimenti necessari per continuare a migliorare la qualità e, non meno importante, occorre pagare tempestivamente. La scelta di qualità si può così trasferire dagli ingredienti ai clienti. Infatti, è importante che lo chef garantisca al cliente un'"esperienza" unica e da ricordare. Il cibo infatti deve entrare nel cliente non solo fisicamente, ma il modo in cui è servito deve

colpire la sfera delle sue emozioni e restare in lui per un tempo lungo. Per fare questo occorre ascoltarli, quindi farsi vedere e girare tra i tavoli, avere tempo per loro, formare personale in modo che chiunque operi nel locale sia in grado di rispondere alle curiosità dei clienti (ovviamente ognuno per il proprio ruolo), essere trasparenti sul processo della cucina. Fa parte di questo rapporto anche il fatto di dare ai clienti alcune informazioni sulle ricette in modo che essi possano prepararle anche a casa e, magari, farsi belli di fronte ai propri ospiti. Mi fanno sorridere i ristoratori o gli chef che non danno informazioni per timore che le loro ricette siano copiate, poiché se sei veramente bravo non puoi essere copiato fino in fondo. In altre parole bisogna far percepire che tutti coloro che sono presenti nel locale hanno una passione, che è qualcosa di diverso dalla semplice professionalità. Solo chi ha passione per il proprio lavoro riesce a stabilire empatia con i clienti.

Avere passione oltre alla professionalità.

È superfluo dire che non bisogna imbrogliare il cliente riguardo ai cibi, ad esempio proporre come fresco cibo scongelato, seppur trattato con tecniche sofisticate che potrebbero farlo apparire come fresco, dare informazioni errate sull'origine dei cibi, e che occorre rispettare le regole di pulizia e di antisofisticazione con standard elevatissimi, molto superiori ai minimi richiesti dalle leggi. Purtroppo nel settore della ristorazione vi sono molti casi di mancato rispetto di queste regole di base, che hanno riflessi negativi su tutti. Tutti coloro che non rispettano queste regole sono destinati prima o poi a essere scoperti, a fallire, ma nessuno di noi deve rallegrarsi perché vengono meno dei concorrenti, in quanto i comportamenti non responsabili di qualcuno finiscono per danneggiare tutti, per ridurre la fiducia del cliente.

Fa parte del rapporto con il cliente l'aspetto del prezzo, che è valutato in modo diverso da differenti gruppi sociali. Ci sono locali che applicano prezzi bassi perché si rivolgono a una popolazione che ha una limitata capacità di spesa, locali che cercano un rapporto prezzo, quantità e qualità del cibo per classi intermedie, locali che definiscono il prezzo in rapporto alla rendita di posizione data dalla loro localizzazione (es. centri storici o luoghi artistici o molto frequentati), locali che definiscono prezzi in rapporto all'immagine di esclusività o di riservatezza che garantiscono. Per me il prezzo ha significato non solo in rapporto alla quantità e qualità del cibo ma anche in rapporto all'esperienza che faccio vivere al cliente.

Il cliente al centro di un'esperienza unica.

Devo ammettere che ciò è stato più difficile all'inizio della carriera, ma anche oggi non è facile mantenere quest'impostazione. Il rischio di farsi prendere la mano dalla notorietà è sempre dietro l'angolo, ma finora sono riuscito a essere fedele e coerente ai valori che mi hanno consentito di diventare quello che sono.

Non so se rientra nel tema della responsabilità o dell'etica, ma io ritengo che sia fondamentale la capacità di trasmettere la propria passione, di farla vivere nei giovani, per dare una continuità alle proprie idee e al proprio modo di fare ristorazione. Ho sempre dato molta importanza al rapporto con i giovani, sia quando li incontro nella scuola, sia quando li accolgo nel mio locale per il tirocinio pratico e poi come collaboratori. Mi piace parlare con loro, capire le attitudini di ognuno, valorizzarle, responsabilizzarli. Nel locale ho introdotto la regola di fare ogni sabato un incontro di 1 ora con tutto il personale per scambiarsi idee su ciò che si sente dai clienti, idee per nuovi piatti da proporre, suggerimenti di ogni tipo per migliorare continuamente il servizio. Questi incontri, oltre allo scopo di mantenere un elevato standard di servizi, consentono di stabilire un clima di comunità.

Etica è trasmettere ai giovani valori e passioni.

Quest'ultimo è l'aspetto più importante che mi preme sottolineare. Se le persone che vivono in un locale nel quale passano una parte rilevante del loro tempo percepiscono questo clima di "piccola comunità", sono poi disposte ad aprirsi e a condividere anche alcuni loro problemi personali e familiari. Posso dire che è possibile aiutare le persone non solo se si contribuisce a migliorare la loro professionalità, ma se si è pronti anche ad ascoltarle. A volte soprattutto i giovani possono avere dei comportamenti che sembrano poco professionali, ma che tuttavia derivano da situazioni personali o familiari. Bisogna saper cogliere anche questi aspetti e aiutarli concretamente, non a parole.

Qualcuno potrebbe accusarmi di un atteggiamento "paternalistico", sostenendo che utilizzo nel mio locale molti giovani perché "costano poco". Non temo questi giudizi perché possono provenire solo da chi non ha frequentato il locale e non ha potuto verificare il clima che in esso si respira. Non so se ha a che fare con l'etica, ma la mia filosofia è quella di tenere i giovani per 3-5 anni nel locale per consentire a loro di diventare chef professionali a tutto tondo e poi aiutarli a farsi una propria strada, aprendo locali propri in Italia e all'estero. Per me è una grande soddisfazione quando qualche giovane viene a dirmi che ha deciso di mettersi in proprio o di andare in altri locali, perché questo vuol dire essere riusciti a formare persone in grado di scelte autonome e che hanno il coraggio di investire sulla propria professionalità. In ogni luogo di lavoro i giovani devono trovare le migliori condizioni per vivere bene il presente, ad esempio una remunerazione adeguata per formare una propria famiglia, ma anche per progettare un futuro. Non mi piacciono i giovani, ma in generale le persone, che si accontentano di dove sono arrivati, che si siedono, che non hanno più stimoli. Personalmente sono sempre alla ricerca di sfide, di esperienze nuove, atteggiamento che cerco di trasmettere ai giovani.

Per collegarmi al tema della ricerca, devo dire che non mi sono mai preoccupato di capire se ciò significa essere socialmente responsabili o etici, ma io sono fatto così.

Viviamo nella società dell'informazione, della comunicazione, dei social network, del tempo reale e ciò indubbiamente ha riflessi rilevanti anche per il settore della ristorazione. Ognuno ha accesso all'informazione, le valutazioni di qualità che in passato erano date da esperti (le famose stelle o bicchieri dei locali), oggi circolano attraverso TripAdvisor – sul quale non mi sento di esprimere valutazioni –, esistono canali tematici o trasmissioni che parlano di cucina, l'immagine e la notorietà sono diventati elementi determinanti nelle scelte. Si può dire che ognuno di noi è soggetto a valutazioni in tempo reale, perché chi esce da un locale può usare il proprio smartphone per mettere in rete il proprio giudizio. Per questo è importante far vivere al cliente un'esperienza positiva, perché il tempo reale è strettamente collegato alla sfera delle emozioni. Voglio però far rilevare un aspetto cui pochi pongono attenzione. La ristorazione è un'attività che richiede e consente tempo, ci vuole tempo per far crescere i prodotti "di stagione", come ho detto all'inizio, ci vuole tempo per cucinare bene, ci vuole tempo per preparare un clima di accoglienza nel locale, ci vuole tempo per accogliere e ascoltare i clienti, ci vuole tempo per formare i giovani, ci vuole tempo per ricercare strade nuove che non siano semplicemente legate alle mode, ci vuole tempo per costruire una reputazione solida, che è qualcosa di assai diverso dalla notorietà garantita da trasmissioni televisive, da *follower* più o meno passivi che oggi ci sono e domani ti possono abbandonare. Io ho una cultura del tempo lento, nel quale inserire i tempi brevi della società della comunicazione.

Cultura del tempo lento, nel quale inserire i tempi brevi della società della comunicazione.

Non sono abituato a discorsi paludati, ma per me l'etica è collegata a sensazioni e percezioni che vivo tutti i giorni: ascolto (dei clienti, dei produttori, dei collaboratori, delle trasmissioni televisive, in generale tutto ciò che viene dal mondo che mi circonda e con il quale interagisco), approccio al mestiere, curiosità per le sfide e per il nuovo, adrenalina che è prodotta dalla passione, democrazia che significa mettersi sempre al pari con gli altri.

L'etica è collegata a sensazioni e percezioni da vivere tutti i giorni, attraverso una capacità di ascolto degli altri che sono tuoi pari.

Sostenibilità, parola chiave per un capitalismo rinnovato

Alessandro Profumo – Chief executive officer, Leonardo

Il tema della responsabilità sociale e dell'etica in campo economico, imprenditoriale e del management ha avuto negli ultimi anni un'accelerazione e un "cambio di passo", perché è strettamente collegato alla crisi del sistema capitalistico che ha dominato l'ultimo secolo, seppur con diversi modelli analizzati in letteratura quali sono quello imprenditoriale o familiare (tipico della piccola impresa italiana), renano (tipico della Germania), manageriale (tipico degli Stati Uniti), dello stato imprenditore (tipico della Francia, fino agli anni '90 del secolo scorso e fortemente presente anche in Italia). A questa crisi di carattere generale si aggiunge nel nostro Paese una forte cultura definibile "anticapitalistica", dovuta a motivi storici, sociali e politici che non è possibile approfondire in questo dialogo, che spesso porta a valutazioni preconette di dubbi sull'eticità del profitto e in generale dell'attività economica. In questo contesto diventa più difficile sviluppare considerazioni equilibrate con riguardo al ruolo e alla finalità dell'impresa sul piano economico e su quello dell'impatto sulla società.

Peraltro, anche nel nostro Paese si è aperto un significativo dibattito sul rapporto tra economia e società, tra responsabilità economica e responsabilità sociale dell'impresa, tra obiettivi di profitto e modalità di perseguimento dell'obiettivo, tra principio di convenienza economica e principi etici. Un dibattito che ha coinvolto il mondo accademico e della ricerca, quello dell'imprenditore e del management, la politica e anche l'opinione pubblica.

Esso è stato alimentato anche dalla possibilità di svolgere ricerche su un crescente numero di significative esperienze di imprese, sia dell'economia reale sia della finanza, che hanno adottato politiche e strumenti orientati a dare concreta attuazione al principio di responsabilità sociale e di etica applicata alle scelte economiche. Il cambiamento a cui ho fatto riferimento dipende sia da una più diffusa presa di coscienza che la crisi scoppiata nel 2007-2008 è profondamente diversa da tutte quelle precedenti, per molti anche da quella del 1929, sia da un ripensamento strutturale sulla finalità dell'impresa.

Se infatti la finalità dell'impresa non viene più definita come profitto, misurato sul piano contabile dall'utile, ma come generazione di valore, è possibile trovare una convergenza tra responsabilità e razionalità di tipo economico e responsabilità e razionalità di tipo sociale. La generazione di valore, misurata con vari metodi e varie tecniche, da un lato è condizione per una maggiore capacità di rispondere alle attese dei diversi gruppi di interesse che

fanno capo all'impresa, alla banca, anche alle istituzioni pubbliche e dall'altro consente una sostenibilità di lungo periodo.

La finalità dell'impresa è generazione di valore: si può trovare una convergenza tra responsabilità e razionalità di tipo economico e responsabilità e razionalità di tipo sociale.

Per inciso, quando parlo di generazione di valore intendo fare riferimento al valore reale e non a quello virtuale che spesso ha dominato e domina ancora le logiche dei mercati finanziari. Per sostenibilità intendo un concetto più ampio rispetto all'equilibrio economico di lungo periodo, tema fondante degli studi di economia aziendale e di management che purtroppo spesso è stato dimenticato, e alla sostenibilità ambientale, tema centrale degli approcci di responsabilità sociale fino a 10-15 anni fa. Intendo far riferimento anche al modo e ai processi tramite cui si genera il valore. Processi che richiedono rapporti diversi con il personale, per i quali è utile usare il termine-concetto di valorizzazione delle potenzialità di ognuno più che di semplice gestione del personale. Processi che implicano rapporti positivi con gli investitori, i fornitori, i clienti, con le organizzazioni sindacali, con le autorità pubbliche, con le comunità nelle quali si opera. In definitiva con quelli che sono definiti *stakeholder*. Ovviamente non invento nulla di nuovo sul piano teorico, ma posso confermare sulla base della mia esperienza che senza questa attenzione anche la sostenibilità economica di lungo periodo diventa più difficile se non impossibile.

Se la correttezza dei rapporti nei confronti di tutti questi soggetti viene subordinata a obiettivi di massimizzazione del profitto nel breve periodo si possono generare reazioni negative. Se il mondo della finanza viene percepito come non corretto, non responsabile, non etico nei rapporti con la propria clientela, si generano forti spinte nella società e nel mondo politico per una regolazione avversa, troppo rigida e burocratica. Se le imprese operano scelte non attente ai problemi dell'ambiente, alla tutela dei lavoratori, alla catena dei fornitori, si possono generare reazioni nell'opinione pubblica e nei consumatori che hanno riflessi negativi sull'equilibrio economico e sulla reputazione. Nella storia del capitalismo moderno ci sono sempre stati cicli di legittimazione-delegittimazione dell'impresa, basti pensare ai movimenti del '68 nel mondo occidentale, ma oggi il sistema capitalistico deve affrontare un serio problema collegato alle scarse prospettive di crescita e di opportunità economiche (redditi delle famiglie, possibilità di impiego). Quindi le imprese devono ripensare il proprio ruolo e i propri comportamenti in un contesto meno favorevole rispetto ai decenni passati di crescita sostenuta, ossia in un contesto di crisi strutturale del sistema economico e di una società con valori e aspettative meno omogenee e assai più volatili rispetto al passato. In una società multiculturale, multivaloriale, aperta le imprese sono chiamate non solo a ripensare il proprio modello di business, cosa che hanno sempre fatto e forse sanno fare ancora bene, ma devono ripensare il proprio

ruolo, posizionamento e funzione nei confronti della società, sfida nuova alla quale molti imprenditori e manager non sono preparati.

Il sistema capitalistico deve affrontare un serio problema collegato alla scarsa prospettiva di crescita e di opportunità economiche.

Mi sento di sostenere che il mondo imprenditoriale e del management è impreparato alle nuove sfide, perché vedo non ancora accolti quelli che considero dei pre-requisiti della responsabilità sociale, qualcosa che non ha nulla a che fare con l'etica ma che rientra nell'ambito del buon senso o della sana gestione aziendale. In Italia abbiamo dovuto aspettare una legge sulle pari opportunità per avere donne nei *board* e tuttavia mi sento ancora di dire che è un problema, mentre è confermato da tante ricerche che la diversità, non solo di genere, a livello dei vertici e in generale nelle organizzazioni, è un fattore positivo per il business. Per questo quando sento parlare di etica nell'impresa o dell'impresa ho una reazione di fastidio, perché per me etica è qualcosa che deve caratterizzare tutti come cittadini, ancor prima che come imprenditori, manager o qualsiasi altra professione. Un fastidio che si accentua quando viene collegato al tema della responsabilità sociale il concetto di immagine.

Etica è qualcosa che deve caratterizzare tutti come cittadini, ancor prima che come imprenditori, manager o qualsiasi altra professione.

Nel mio modo di pensare esistono vari gradini di responsabilità, quello specifico del ruolo professionale di imprenditore o manager, quello collegato alla buona immagine, che oggi è importante perché occorre anche comunicare ciò che si fa bene (*walk the talk*), quello della reputazione che si conquista con una coerenza continua. Chi si ferma al livello dell'immagine spesso confonde la responsabilità sociale con la filantropia, ossia costruzione di asili nido, scuole o contributi ad associazioni non profit che operano all'interno del Paese o nei Paesi non ancora sviluppati. Non si tratta di criticare la filantropia, che ha indubbi aspetti positivi, ma con questo approccio non si incide in modo profondo sulla reputazione e soprattutto non si è in grado di produrre quei cambiamenti strutturali (gli studiosi direbbero paradigmatici) richiesti dalla crisi del sistema di cui ho parlato all'inizio.

Il tema della reputazione mi consente anche di introdurre alcune considerazioni riguardanti i diversi settori di attività. Premesso che, come dicevo, l'etica è un pre-requisito personale che sta alla base delle responsabilità professionali ed è quindi trasversale, occorre tenere presente che alcuni settori sono maggiormente esposti a rischi reputazionali.

L'etica è un pre-requisito personale che sta alla base delle responsabilità professionali.

Mi riferisco ai settori finanziario, farmaceutico, petrolifero e altri con elevato impatto ambientale, senza parlare di quello della produzione di

armi. I primi sono posti ogni giorno all'attenzione dei media soprattutto quando si tratta di denunciare comportamenti negativi o comunque discutibili. Il settore delle armi viene posto all'attenzione dell'opinione pubblica solo quando si fanno sentire i gruppi pacifisti. Considero la responsabilità sociale un approccio culturalmente e concretamente superato. Preferisco parlare di sostenibilità, che, per essere veramente tale, deve essere interpretata a 360 gradi.

Il tema della sostenibilità è strettamente collegato a quello dell'innovazione. Non si può essere sostenibili, né economicamente né socialmente, se non si agisce sulla ricerca e sull'innovazione per alimentare e rinnovare la catena del valore.

La responsabilità sociale è un approccio superato, preferisco parlare di sostenibilità a 360 gradi.

Ricerca e innovazione possono alimentare la catena del valore.

Solo in questo modo è possibile affrontare le due sfide poste dalle nuove tecnologie, quella della concentrazione delle conoscenze, della ricchezza e del potere e quella dell'occupazione. È evidente ad esempio come le innovazioni del passato da una parte abbiano distrutto posti di lavoro, ma dall'altra ne abbiano generato un numero superiore, basato su competenze differenti. Le nuove tecnologie devono quindi essere utilizzate per creare modelli innovativi di crescita e di condivisione della conoscenza, capaci di generare occupazione di qualità, aumentare il benessere delle persone e allo stesso tempo l'efficienza. Gestire questi cambiamenti tecnologici, economici e sociali, valutarne gli impatti, è fondamentale per ridurre le disuguaglianze e andare verso un capitalismo più inclusivo. Intervenire su questa dimensione è la vera sfida etica e di sostenibilità che vedo per il prossimo futuro.

Intervenire sulle disuguaglianze è la sfida etica e di sostenibilità del prossimo futuro.

Per cercare di vincerla occorrono regole più chiare e trasparenti, possibilmente frutto di un'ampia condivisione da parte di diversi soggetti economici, sociali, istituzionali, politici, che si diffondono dai vertici di ogni organizzazione pubblica e privata a tutti i collaboratori. Come sempre l'esempio deve venire dall'alto (*tone from the top*), da chi, avendo maggiore responsabilità sul piano delle scelte, deve accettare di avere anche una maggiore responsabilità nel valutare le conseguenze positive o negative derivanti da tali scelte.

Fondamentale è l'esempio che deve venire dal vertice.

Riflessi dei sistemi incentivanti sull'etica delle persone

Maurizio Sacchi – Amministratore delegato al momento dell'intervista

Voglio iniziare questo confronto sottolineando una differenza rilevata da un manager che ha lavorato sia in aziende multinazionali che familiari e che mi pare interessante: per le grandi imprese, i principi etici e di responsabilità sociale sono in genere strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi. Al contrario, per le imprese di piccole dimensioni e di carattere familiare, spesso l'etica rappresenta una specie di elemento "costitutivo", un valore intrinseco che rientra nelle stesse finalità.

Nelle imprese familiari e nelle PMI l'etica è un fatto costitutivo e un valore intrinseco.

L'imprenditore può dare vita a un'impresa non tanto per finalità di carattere economico, quanto per esprimere la propria creatività, la propria professionalità, per affermare un'autonomia e, non di rado, per contribuire al famoso "bene comune". Non voglio dire che sia sempre così, ma nemmeno è scontato lo stereotipo del "padrone che pensa solo al proprio interesse", quello che a volte nel linguaggio comune veniva definito come "padrone delle ferriere".

Per le imprese familiari di piccole e anche di medie dimensioni, l'etica è strettamente legata ai rapporti che si stabiliscono con i dipendenti, con i clienti e con i fornitori. Il vero imprenditore si preoccupa della soddisfazione dei propri clienti, non solo per motivi di mercato e di competitività, ma perché sente quasi come propria missione quella di soddisfare al meglio le loro esigenze. Non ha bisogno di grandi teorie sulla catena del valore per capire che fornitori trattati con rispetto saranno disponibili a migliori forme di collaborazione e a fornire i migliori beni e servizi: si cercano insieme le soluzioni migliori. Infine, ed è la cosa più importante, il contatto diretto e personale con i dipendenti, l'incontro quotidiano con essi rendono quasi naturale l'attenzione alle loro esigenze, magari anche al di fuori del lavoro. Diventa quasi automatica la percezione di benessere o malessere dei propri collaboratori, comprendere se le origini sono all'interno dell'azienda o all'esterno, cercare di offrire un aiuto che va oltre il semplice rapporto contrattuale. Ovviamente non si può generalizzare, perché le relazioni dipendono da valori, dall'empatia, dal fatto che l'imprenditore sia più o meno attento anche alle piccole cose, ma è indubbio che nelle imprese di piccole e medie dimensioni l'intreccio tra vita lavorativa e vita familiare o comunque extra lavoro è più facilmente e direttamente percepibile.

C'è poi una particolarità che deriva da una visione cristiana della vita e dei rapporti con gli altri, che incide sull'approccio al mondo del lavoro, ed è

la cultura del perdono, che invece non è normalmente presente nelle grandi organizzazioni. Normalmente infatti i principi etici e gli strumenti con cui essi sono interpretati (es. codici etici e di comportamento) sono collegati all'idea della punizione nei confronti di chi non rispetta le regole, cosa invece non scontata nella cultura cristiana, dove l'etica va oltre la cultura dell'errore e dell'applicazione delle sanzioni. Di conseguenza se qualcuno non rispetta le regole può succedere che:

- si parli direttamente con la persona senza affidarsi a comunicazioni anonime, fredde e informali quali sono mail o richiami ufficiali: tra l'altro ciò può essere fatto non solo nelle piccole imprese, ma anche da parte di responsabili di unità organizzative all'interno di grandi imprese;
- si consideri se la persona che ha compiuto un errore abbia una storia di fedeltà all'impresa e di professionalità, oppure se si sia di fronte a ripetuti comportamenti contrari all'etica e alle regole;
- si cerchi di capire se il comportamento inadeguato è riconducibile a particolari condizioni personali o familiari o, come alcune volte è capitato, a un'errata interpretazione delle regole o a una sottovalutazione della loro importanza.

L'obiettivo non deve essere la sanzione, quanto ristabilire un rapporto di fiducia che possa portare anche ulteriore motivazione; è chiaro che a fronte di reiterati comportamenti negativi anche San Benedetto nella sua Regola prevedeva di intervenire “con il ferro da taglio”!

Il valore di costruire un rapporto di fiducia fra i diversi attori del sistema economico-sociale.

Normalmente nelle grandi organizzazioni chi ha posizioni di responsabilità è indotto a interpretare l'etica in modo riduttivo. Tramite l'esplicitazione e la formalizzazione di regole, indirizzi, linee guida, codici di comportamento si persegue l'obiettivo di standardizzazione e controllo. Si ritiene che sanzionare il mancato rispetto delle regole sia lo strumento più efficace per indurre i comportamenti voluti/desiderati dall'organizzazione. La logica può essere sintetizzata nei seguenti termini: le regole, le norme e i codici sono un modo per rendere visibile ciò che l'organizzazione si attende dai suoi componenti, i controlli e la capacità di individuare tempestivamente i comportamenti inadeguati sono espressione dell'efficacia dell'organizzazione, la sanzione viene considerata come “forma di educazione”.

Il problema sostanziale dell'etica e della responsabilità sociale dell'impresa in ultima analisi è legato alla concezione di collaboratore: se è inteso come solo prestatore di manodopera a fronte di un contratto di lavoro oppure se è visto come una persona che come tale può esprimere zero, dieci, cento o mille in funzione di come viene trattata e motivata, ovviamente fatta salva

la sua libertà di adesione. È la grande sfida e la grande opportunità delle aziende.

Il coinvolgimento è una delle chiavi per ottenere risultati e motivazione. Coinvolgere qualcuno nella soluzione di un problema come nella definizione delle regole è essenziale per avere una buona soluzione, così come per avere regole con elevata probabilità che siano rispettate concretamente. È chiaro che nel concreto le persone percepiscono nitidamente la differenza che esiste tra chi “finge di coinvolgere” e chi invece “si preoccupa di coinvolgere effettivamente” perché rispetta la dignità delle persone in quanto tali. Si può dire che esiste una specie di “sesto senso” delle persone, che consente loro di distinguere chi considera l’etica come modo di essere, di rapportarsi agli altri e chi invece considera l’etica come “strumento” per altri scopi. Imprenditori e manager convinti del fatto che imporre comportamenti etici possa essere uno strumento per aumentare il volume di affari e di profitti possono fingere anche per periodi non brevi, ma difficilmente riusciranno a imbrogliare coloro che giorno per giorno vivono a contatto con essi.

Ovviamente l’imprenditore ha maggiori responsabilità e maggiori opportunità rispetto al manager nel definire l’impronta caratteristica dell’impresa e l’atteggiamento della stessa riguardo all’etica e alla responsabilità sociale e questo è anche un rischio per le imprese familiari, se gli imprenditori di seconda e terza generazione, invece che rispettare il DNA dell’imprenditore fondatore mantenendo queste caratteristiche di attenzione alle relazioni, dovessero farsi attrarre da modelli organizzativi di moda, magari importati da altre realtà, non coerenti con la storia dell’azienda.

Nella nostra impresa da parecchi anni ci siamo dotati di strumenti di gestione relativi alla strategia, obiettivi di medio lungo periodo e di breve, programmazione, *budgeting*, valutazione della performance, valutazione del personale; abbiamo però cercato di coniugare questi importanti strumenti, imprescindibili per gestire la complessità, rispettando i valori storici con i quali l’azienda è cresciuta.

In sintesi, ritengo che le parole chiave sulle quali si fonda l’etica imprenditoriale e del management consapevole siano rispetto delle persone, coinvolgimento, fiducia, comprensione degli errori, aiuto a superare gli errori: il perdono non inteso come buonismo, ma un concetto dal quale deve poter uscire il meglio per la persona e per l’organizzazione.

Le parole chiave dell’etica imprenditoriale e del management consapevole sono: rispetto delle persone, coinvolgimento, fiducia, comprensione degli errori, aiuto per superare gli errori.

Cosa si può fare per diffondere questo senso dell’etica? Forse aumentare le occasioni di confronto e di riflessione. Si può agire sulla formazione per far capire che avere responsabilità non significa esercitare il potere o rag-

giungere gli obiettivi, ma significa soprattutto creare occasioni per valorizzare le persone, per raggiungere gli obiettivi in modo più soddisfacente per tutti, più sostenibile nel lungo periodo.

Confronto e formazione per dare contenuto etico alla responsabilità nelle organizzazioni.

Un direttore del personale non dovrebbe limitarsi a fare la mappa delle competenze, selezionare i migliori e “scaricare” gli altri, ma sulla base della mappa delle competenze dovrebbe fare uno sforzo ulteriore per individuare all’interno dell’impresa funzioni e ruoli coerenti con le qualità di ogni persona di buona volontà.

Responsabilità sociale ed etica: un'evoluzione che riporta al passato

Enrico Sassoon – Direttore Harvard Business Review Italia e presidente The Ruling Company

Non si può dire che il tema dell'etica sia diventato di moda da poco tempo. Infatti se ne parla da almeno 30 anni, anche se in diversi periodi sono state diverse le accentuazioni. All'inizio si parlava di etica degli affari e delle professioni e vorrei ricordare che negli anni Novanta, quando lavoravo nel Gruppo Il Sole 24 Ore, abbiamo pubblicato una rivista che portava esattamente questo titolo, *Etica degli affari e delle professioni*, allegata alla rivista *L'Impresa*. Oggi si parla di etica, integrità, trasparenza delle imprese e delle istituzioni.

Devo dire che all'inizio questa dimensione non era considerata positivamente dalla maggior parte degli studiosi e dagli organismi di rappresentanza delle imprese, in quanto si riteneva che la responsabilità dell'impresa nei confronti della società fosse essenzialmente quella di generare ricchezza tramite lo stimolo del profitto (per tutte si possono vedere le posizioni di Milton Friedman, di cui viene citata la frase "*the business of business is business*") e che l'etica fosse essenzialmente una dimensione individuale, privata. In termini sommari si può sintetizzare come segue la posizione di allora: le imprese devono competere lealmente e devono semmai combattere contro la competizione sleale, per cui il rispetto della legge incorpora già l'etica. Non si chieda alle imprese di farsi carico anche di finalità non economiche perché questo determinerebbe l'uscita dal mercato. In un certo senso non si può chiedere alle imprese di suicidarsi, perché l'uscita dal mercato sarebbe di per sé stessa un comportamento non etico.

In seguito vi è stato il periodo della CSR (*Corporate Social Responsibility*), che gradualmente si è imposta anche a seguito dell'emergere della teoria degli *stakeholder* in sostituzione o a completamento delle teorie sull'imprenditorialità e sugli *shareholder*. Secondo quest'impostazione l'impresa deve tenere conto delle aspettative di diversi gruppi di interesse, deve cercare di rispondere in modo equilibrato a queste aspettative e quindi deve allargare il perimetro delle proprie responsabilità: in sostanza si deve assumere delle responsabilità nei confronti della società. Negli ultimi 3-5 anni anche questa impostazione è stata considerata almeno in parte riduttiva e vi sono proposte di superamento, come ad esempio la teoria di *Creating Shared Value* (CSV) proposta da M. Kramer e M. Porter (*Harvard Business Review*, 2010). Va peraltro sottolineato che sia l'approccio CSR, sia le evoluzioni più recenti non sono diffuse in modo omogeneo nei diversi Paesi, nei diversi settori e nelle diverse classi di imprese (piccole, medie e grandi, nazionali e globali), ma ci si trova di fronte a una realtà a macchia di leopardo.

Fatta questa premessa, ritengo opportuno sottolineare che la prima dimensione dell'etica riguarda la prospettiva temporale, che dovrebbe essere di sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

Etica è sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

Ciò vuol dire che l'esplicitazione della dimensione etica significa ritornare alle origini della natura stessa dell'impresa, che è un soggetto economico, qualcuno dice anche economico-sociale, "atto a perdurare", in quanto deve diventare un patrimonio della società che diventa autonomo rispetto all'imprenditore, agli azionisti, ai lavoratori, ai fornitori, ai clienti che in certi periodi fanno capo all'impresa. Tuttavia non si può negare che oggi si è di fronte a una palese contraddizione, poiché si parla molto di etica, ma poi le decisioni delle imprese sono molto spesso prese tenendo conto soprattutto dei risultati di breve periodo.

Gli eccessi di quello che è stato definito *shortermismo* sono probabilmente nati negli Stati Uniti alla fine degli anni '70 (per esempio, con l'affermarsi della "teoria dell'agenzia" di Jensen e Meckling), si sono rafforzati con l'intensificazione della competizione globale e si sono poi diffusi in altri Paesi. In molti ritengono che il fattore scatenante di questi eccessi sia stato proprio il sistema di remunerazione dei top manager, nel quale una parte sempre crescente è stata collegata a bonus e stock option a loro volta collegati a risultati economici di breve periodo. Il modello di impresa "manageriale" ha via via accentuato il peso dei top manager chiamati a garantire una più elevata remunerazione agli azionisti, che, di fronte a rendimenti elevati e ad aumento del valore delle azioni, erano (e sono) disposti a riconoscere elevate remunerazioni ai top manager. Questo circolo, che all'inizio era definito virtuoso e che in seguito è stato sempre più spesso considerato come "vizioso", è stato alimentato anche da pratiche di riacquisto delle azioni proprie per sostenere e incrementare il valore di borsa, *hedge fund* e altri strumenti finanziari a elevato rischio ed elevato rendimento nel campo della finanza. A loro volta gli analisti economici si sono caratterizzati prevalentemente come "analisti finanziari" e sempre meno come "analisti d'impresa", per cui hanno alimentato la cultura del breve periodo. Chi ha solide basi economiche conosce bene la divaricazione che esiste tra dinamiche finanziarie, che sono valutabili nel breve periodo, e dinamiche economiche che invece possono essere valutate in modo più appropriato in una prospettiva di lungo periodo. Ad esempio l'utilizzo di mezzi liquidi per il riacquisto di azioni proprie può incrementare il valore delle azioni (risultato finanziario di breve periodo), mentre l'investimento in impianti, macchinari, innovazione, formazione non produce immediati benefici finanziari anche se è condizione per un aumento della produttività e della competitività nel lungo periodo.

Secondo un numero crescente di studiosi, queste dinamiche possono essere cambiate agendo soprattutto su una regolazione del sistema di incentivi

dei manager e di pratiche quali il riacquisto di azioni proprie e altre che comportano elevati rischi per gli investitori. L'argomentazione più forte usata a supporto di queste proposte fa riferimento a ricerche che hanno evidenziato che in 30 anni il rapporto tra le remunerazioni dei top manager e quelle medie delle imprese è passato da un rapporto di circa 40 a 1 a un rapporto di 400 a 1, con casi addirittura più clamorosi di eccessi di disuguaglianza. Tuttavia altri studiosi ritengono che la regolazione sia contraria alla logica del mercato, a quella del riconoscimento del merito e dei talenti, alle stesse libertà economiche. Inoltre, occorrerebbero interventi "coordinati" tra diverse aree economiche per evitare squilibri nella capacità delle imprese di "attrarre talenti". Per collegarci all'argomento della ricerca si potrebbe dire che politiche delle imprese orientate dall'obiettivo di ridurre queste disuguaglianze si collocano nella linea della responsabilità sociale e di un rafforzamento dell'etica, mentre le seconde sono più collegate a una visione tradizionale del ruolo delle imprese, concentrato sulla creazione di ricchezza. Ad altre istituzioni, in particolare pubbliche, spetterebbero la funzione e la responsabilità di interventi per la redistribuzione della ricchezza.

Una linea di tendenza alternativa è quella che viene definita come "capitalismo democratico", che si basa sul presupposto che il cambiamento non possa venire da una specie di "autoriforma dall'alto", ma possa venire da movimenti dal basso della piramide organizzativa. Questo movimento si fonda essenzialmente su quattro condizioni:

- aumento della consapevolezza che le disuguaglianze in campo economico rischiano di essere disfunzionali anche rispetto alla crescita, in quanto la riduzione della capacità di spesa delle classi intermedie diventa fattore negativo per la produzione e gli investimenti: in questo senso ci si collega a una razionalità di tipo economico;
- più approfondita comprensione delle relazioni di interdipendenza che legano l'economia e la società: la sostenibilità economica non può prescindere dalla più ampia sostenibilità sociale;
- impegno dei singoli a esercitare in modo diverso rispetto al passato e al presente le proprie responsabilità all'interno delle imprese: in questo consiste il richiamo alla dimensione etica che deve diffondersi nelle imprese;
- comportamenti dei consumatori, che possono esercitare una pressione nei confronti delle imprese premiando quelle che adottano politiche "socialmente responsabili".

La mia considerazione iniziale, secondo cui i temi di responsabilità sociale, creazione di valore condiviso, rilevanza di comportamenti etici sono diffusi a macchia di leopardo, riguarda anche i diversi settori. Non credo si possano fare affermazioni di tipo generale, secondo cui l'etica è più o meno diffusa in diversi settori di attività, ma essa deve essere valutata considerando caso per caso le politiche e le scelte concrete di singole imprese. Farei solo alcune eccezioni. Il settore finanziario, per la semplice ragione che in esso la logica e le distorsioni del shortermismo sono strutturalmente più accentuate.

Inoltre, chi opera nel settore finanziario è “più lontano” dalle conseguenze positive o negative delle proprie scelte rispetto agli imprenditori dell’economia reale. Quindi la combinazione dello shortermismo e della distanza può attenuare o addirittura far perdere riferimenti etici.

Responsabilità sociale, creazione di valore condiviso, rilevanza di comportamenti etici sono diffusi a macchia di leopardo.

Per le stesse ragioni occorre sottolineare una seconda eccezione, che riguarda la dimensione dell’impresa. Si può dire che il collegamento tra valori etici e scelte concrete è in un certo senso agevolato nelle imprese di piccole dimensioni. Infatti, l’imprenditore o il manager di piccole imprese hanno un immediato riscontro delle proprie scelte e possono valutare il rapporto tra risultati di breve periodo e prospettive dei risultati di medio e lungo periodo. Nelle grandi imprese le regole sono fissate da vertici che sono spesso lontani dai problemi concreti, che decidono prevalentemente su numeri, che devono rispondere ad aspettative di breve periodo dei propri azionisti e degli analisti finanziari, come in precedenza sottolineato. I manager di livello intermedio di queste grandi imprese sono chiamati ad applicare le regole anche quando non le condividono o ne vedono gli effetti negativi rispetto al contesto nel quale essi operano. Per essi diventa più difficile “uscire dalle regole”, poiché ciò comporta elevati costi individuali, non solo in termini economici ma anche in termini di carriera, status, autorealizzazione.

Il collegamento tra valori etici e scelte concrete è agevolato dalle imprese di piccole dimensioni, dove l’imprenditore o il manager hanno un contatto diretto e immediato con le proprie decisioni.

Peraltro, su questo tema è interessante ricordare che alcune ricerche tendono a dimostrare come le imprese che hanno assunto politiche di responsabilità sociale abbiano ottenuto risultati economici su un arco temporale di 3-5 anni superiori alle imprese che non hanno adottato tali politiche. Si tratta di ricerche che hanno lo scopo di far comprendere ai vertici aziendali e agli analisti che non esiste contrapposizione tra responsabilità sociale e convenienza economica, anzi vi è un’elevata sinergia.

Ricerche dimostrano che imprese che hanno assunto politiche di responsabilità sociale hanno ottenuto risultati economici (su 3-5 anni) superiori a quelli di imprese che non hanno adottato politiche di responsabilità sociale.

Una terza eccezione può riguardare il settore delle armi. In questo caso il tema sfugge al ristretto ambito dell’etica economica e/o di impresa, ma riguarda considerazioni più generali rispetto al modello di società, alle scelte politiche, al dibattito sociale. In questo caso, più che discutere della responsabilità sociale delle imprese che operano in questo settore, si discute del

ruolo della produzione di armi e in generale della produzione bellica per la difesa della sovranità dello Stato e non per provocare guerre, della diversa cultura della pace, della difesa individuale (per tutti si può citare il dibattito negli Stati Uniti sulla libertà degli individui di acquistare armi), del ruolo delle lobby, del commercio di armi che contribuisce a fomentare guerre in altri Paesi. Si tratta di un dibattito “più alto” rispetto a quello sul ruolo della singola impresa, nel quale è importante il ruolo dell’opinione pubblica, dei mezzi di comunicazione utilizzati per influenzarla, delle strumentalizzazioni a fini politico-elettorali del tema.

Etica e accettabilità sociale di alcune attività economiche.

Ritornando al tema più specifico della ricerca, ritengo di poter sintetizzare la mia posizione nei seguenti termini:

- un primo livello importante per il rafforzamento della responsabilità sociale e dell’etica è quello della trasparenza dei mercati: mercati poco trasparenti e tendenzialmente non esposti alla competizione leale favoriscono comportamenti non solo poco etici, ma anche di bassa qualità imprenditoriale;
- l’era della comunicazione digitale da un lato può aumentare le pressioni dei consumatori e dell’opinione pubblica nei confronti delle imprese, premiando quelle che hanno comportamenti considerati etici e penalizzando quelle che hanno comportamenti considerati non etici, ma dall’altro ha il difetto di “funzionare a intermittenza”, nel senso che spesso le informazioni riguardanti il livello di “responsabilità ed eticità delle imprese” sono indebolite da tante altre informazioni che hanno lo scopo principale di costruire una “reputazione e un’immagine formale” lontane da quella sostanziale;
- di conseguenza il rafforzamento dell’etica richiede innanzitutto un’azione a livello culturale della società, che deve essere in grado di valutare in modo critico l’enorme volume di informazioni alle quali ha accesso tramite la rete: questo aspetto riguarda indistintamente le varie generazioni anche se con diverse prospettive, in quanto per gli anziani occorre distruggere delle visioni stereotipate, mentre ai giovani occorre dare maggiori strumenti per valutare l’impatto delle scelte come consumatori sulla loro qualità di vita;
- un altro canale importante è quello delle regole sulla concorrenza, sulla trasparenza, sulla correttezza delle informazioni, sul sistema di incentivazione: si tratta di uno strumento molto delicato da manovrare, poiché si corre il rischio di un eccesso di regole;
- tuttavia quando si parla di regole non si deve fare riferimento solo a quelle giuridiche, ma anche a quelle che vengono definite regole di *moral suasion*, che le diverse componenti della società possono esercitare nei confronti delle imprese;

- all'interno delle imprese gli strumenti più efficaci sono la capacità dei singoli di tradurre i propri valori individuali in comportamenti organizzativi, la coerenza di coloro che occupano più elevate posizioni di responsabilità (in questo senso si può dire che vi è una specie di “gerarchia delle responsabilità” oltre che una “gerarchia del potere organizzativo”), il ripensamento dei sistemi di incentivazione economica e non economica, soprattutto per evitare distorsioni delle visioni di breve periodo e dell'eccesso di competitività e conflittualità interna.

Per rafforzare l'etica è necessaria la trasparenza dei mercati e un'azione a livello culturale della società.

Servono regole non solo giuridiche ma di *moral suasion*.

Nelle imprese gli strumenti più efficaci per diffondere l'etica sono: la capacità dei singoli di tradurre i propri valori individuali in comportamenti organizzativi, la coerenza di coloro che occupano più elevate posizioni di responsabilità, il ripensamento dei sistemi di incentivazione economica e non economica, soprattutto per evitare distorsioni delle visioni di breve periodo e dell'eccesso di competitività e conflittualità interna.

Etica e integrità in differenti sistemi sociali

Marco Scippa – Group human resources director Angel Group

Le mie considerazioni si basano soprattutto sull'esperienza personale maturata in vari gruppi privati a livello internazionale e sulla cultura che caratterizza il gruppo nel quale oggi svolgo la funzione di direttore del personale.

Innanzitutto mi preme sottolineare due concetti: da una parte l'interdipendenza tra etica, integrità e corruzione e dall'altra le grandi differenze che si hanno a livello di Paesi. L'etica, l'integrità e lo stesso fenomeno di corruzione non vanno quindi considerati in termini assoluti, ma devono essere contestualizzati con riferimento alle diverse culture, abitudini e comportamento consolidati anche nei rapporti economici in diversi Paesi.

Ad esempio, vi sono Paesi come la Cina, la Corea, il Pakistan ed altri, nei quali è considerato normale portare regali di entità rilevante in occasione di incontri per affari. L'entità dei regali viene commisurata alla rilevanza della posizione organizzativa dell'interlocutore. Posso citare il caso di un distributore dei prodotti, che si è presentato ad un incontro con un direttore commerciale dell'azienda con un orologio di alto valore, non per condizionare la decisione, che in effetti era già stata presa e sottoscritta in accordi ufficiali, ma come segno di riconoscenza. Nonostante il dirigente destinatario del dono avesse spiegato che a seguito delle regole del codice etico non poteva accettare, l'interlocutore si dimostrò dispiaciuto e sinceramente risentito e volle comunque lasciare il dono. L'alto dirigente, consultandosi con la direzione del personale e con il proprio capo, decise di consegnare l'orologio all'Ufficio del Personale per venderlo, onde destinare il ricavato a un fondo aziendale dedicato al CSR (*Corporate Social Responsibility*) e ai dipendenti.

L'esempio citato e altri dimostrano come possano essere utili strumenti quali il codice etico o il codice di comportamento, ma che essi debbano essere applicati e interpretati tenendo conto delle diverse sensibilità nei diversi Paesi. Ovviamente ciò non deve indebolire lo strumento, ma significa solo salvaguardare la sostanza con applicazioni ed eventuali sanzioni che possano progressivamente condurre a una convergenza di comportamenti all'interno di un'unica azienda o di un unico gruppo. Scopo della globalizzazione è anche quello di diffondere valori positivi quale è il senso dell'etica. Peraltro nel gruppo Manfrotto il tema dell'etica è considerato strettamente correlato a uno dei valori aziendali: l'integrità, alla quale è attribuito un significato più ampio o, per meglio dire, più concreto e meno legato a un principio o valore astratto. Ogni dipendente deve seguire un corso iniziale sull'etica e, dopo un anno, un corso organizzato direttamente dalla casa madre, che ha lo scopo di favorire il confronto e un'omogeneizzazione a livello di tutto il gruppo. Si tratta di un corso impostato su situazioni concrete, nelle quali il dipendente potrebbe trovarsi, chiedendo a ognuno quale comportamento assumerebbe

tenendo conto del codice etico del gruppo. In seguito si discutono le diverse risposte e si cerca di capire le diverse motivazioni sottostanti a diverse risposte. In questo modo si ritiene di poter diffondere la cultura dell'integrità e non il semplice rispetto formale di codici di comportamento o di strumenti.

Instillare il senso etico all'inizio dell'esperienza aziendale con formazione collegata a situazioni concrete e non a principi astratti.

L'accentuazione sulla cultura mi porta a dire che la diffusione e il consolidamento del senso etico e dell'integrità dipendono fortemente dai comportamenti e dalla coerenza dei dirigenti: ad esempio l'integrità viene estesa al modo con cui le persone fanno carriera e ai rapporti che hanno nei confronti dei colleghi. Non sono accettabili comportamenti di chi, per fare carriera, denigra colleghi o comunque crea le condizioni per mettere in cattiva luce gli stessi. Vi sono stati casi in cui situazioni di questo genere (evidentemente dopo adeguate verifiche e inoppugnabili dimostrazioni dei fatti) hanno portato ad adottare sanzioni pesanti, sino al licenziamento per violazione del codice etico. Un altro aspetto che mi preme sottolineare, in particolare nella realtà italiana, è il collegamento che esiste tra integrità, etica e valore del merito. Infatti, se le assunzioni o le carriere dipendono non dal merito ma dalle conoscenze e appartenenze di qualsiasi tipo, si abbassano in un certo senso le difese immunitarie rispetto al progressivo indebolimento dell'etica e del senso di integrità. Il mancato riconoscimento del merito porta a ridurre progressivamente il rigore nella valutazione dei fatti concreti e della vita aziendale e può rendere le persone permeabili perfino a fatti di corruzione. Accettare o riconoscere vantaggi non dovuti al merito ma alle appartenenze può portare, da un lato, a subordinare le esigenze dell'azienda a quelle dei singoli e, dall'altro, a aprire le porte anche a possibili fatti di corruzione.

Collegamento tra integrità, etica e valore del merito.

La considerazione sul rapporto integrità, etica, corruzione, mi stimola a fare una considerazione che deriva dalla mia esperienza. A mio parere non è vero che la corruzione è meno presente nei settori privati rispetto al pubblico, poiché in moltissimi casi ho verificato che anche nel privato spesso il merito non viene riconosciuto e si hanno diffusi privilegi che sono precondizione per fenomeni distorsivi dell'etica. Senza arrivare a fenomeni di corruzione, si può mettere in evidenza che in molte imprese private italiane la mancanza di deontologia professionale si riflette anche sulle strategie e le opportunità di sviluppo. Chi rinuncia all'espansione dell'azienda per mantenere il controllo su di essa dimostra uno scarso senso etico e di integrità negli affari, poiché priva la società di opportunità, ad esempio in termini di creazione di posti di lavoro.

In molte imprese italiane private la mancanza di deontologia professionale si riflette anche sulle strategie e opportunità di sviluppo.

Le considerazioni relative all'indebolimento del senso etico anche nelle imprese private possono essere ricollegate al prevalere negli ultimi decenni di una visione manageriale appiattita su obiettivi di breve periodo. Chi pensa di massimizzare/ottimizzare i risultati economici di breve periodo, con l'aggravante del peso dato alle manovre finanziarie per aumentarne fittiziamente i profitti, dimostra non solo una debolezza del senso etico, ma anche una miopia imprenditoriale che finisce con il tarpare le ali della crescita economica dell'impresa, ipotecandone irrimediabilmente il futuro. La mancanza di senso etico diventa quindi anche un freno sul piano strettamente economico. Avere un approccio deontologico al business non significa solo resistere ai fenomeni di corruzione, ma significa anche e sempre più spesso resistere alle pressioni del mercato verso comportamenti orientati ai risultati di breve periodo. Per rispondere a queste pressioni a volte i dirigenti e gli imprenditori possono essere indotti persino a presentare dati di bilancio non veritieri o "rimaneggiati", che, pur rispettando i parametri finanziari richiesti dalla borsa, finiscono con il tempo con l'impoverire le aziende portandole fino a condizioni di dissesto. Un classico esempio sono le ristrutturazioni del personale effettuate solo per avere una risposta positiva immediata dagli analisti finanziari (es. apprezzamento del valore del titolo in borsa). Tali strumenti, se non inseriti in un piano strategico di lungo periodo, da "facile cura" possono trasformarsi in un morbo ben peggiore, determinando nel tempo perdita di know how e minando irrimediabilmente le prospettive economiche di più lungo periodo. Il difficile equilibrio tra etica e integrità riguarda anche i sistemi di incentivazione monetaria. Essi sono presentati come strumento per riconoscere il merito e la produttività, ma se non ben calibrati non di rado possono indurre comportamenti opportunistici dei vertici (si veda tema dei *bonus* e dei *Long Term Incentive Plan*), ma anche dei livelli intermedi dell'organizzazione.

Avere un approccio deontologico al business non significa solo resistere ai fenomeni di corruzione, ma significa anche e sempre più spesso resistere alle pressioni del mercato verso comportamenti orientati ai risultati di breve periodo.

Etica significa evitare opportunismi

Maurizio Tarquini – Direttore generale Unindustria, Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo

La crisi ha progressivamente portato le persone a rinchiuersi dentro mura amiche, con rare puntate verso l'esterno. Come durante i periodi di guerra, a prevalere ora è l'istinto di sopravvivenza, il desiderio di salvarsi anche a scapito dell'altro. Si cerca quindi di resistere in ogni modo e il rischio è che questa resistenza comporti un abbassamento dell'asticella che segna il livello di etica diffusa nel Paese.

Non a caso il fenomeno di "Mafia Capitale" è legato alle azioni di un gruppo di persone che si sono trovate a corrompere con una certa facilità personaggi politici "minori", attraverso i quali hanno beceramente sfruttato risorse pubbliche. Inoltre, ciò che ha colpito in modo forte il senso comune sono state le modalità con cui tutto ciò è avvenuto: rubare lucrando anche sull'immigrazione è quantomeno spietato e sconcertante.

Purtroppo, però, questo sistema è diffuso e compenetrato e per capirlo credo sia necessario per un momento porsi in un'ottica diversa. Se ci si trovasse a capo di un'azienda che offre assistenza ai migranti e se quest'azienda si fosse indebitata con le banche e avesse grossi problemi a pagare i propri dipendenti... ebbene, se si sapesse che per far lavorare l'azienda in questione si dovesse pagare una tangente a qualcuno? E se altri soggetti già pagassero? Credo sia evidente come possa risultare difficile tenersi fuori dal sistema, partendo da queste condizioni.

L'etica dunque spesso interessa maggiormente coloro i quali pensano di essere sufficienti a sé stessi e che quindi hanno interesse a giocare con regole chiare: sarebbero svantaggiati se fosse concessa a qualcuno la possibilità di rompere le norme.

In questo scenario secondo me il primo problema è la politica, intesa nella sua accezione più alta. L'etica non è tanto correlata al business, primariamente e quanto più alla politica e al senso di collettività. Se si perde questo senso, il business si disfa. È l'eticità del contesto, del sociale, della collettività, che rende etico il business stesso.

L'eticità del contesto, del sociale, della collettività contribuisce a rendere etico il business.

Molti imprenditori non sono in grado di modificare il contesto in cui operano, ma lo subiscono, diventando attori inconsapevoli. Per contro, si ha buona impresa se c'è buona politica.

D'altra parte credo che sia un pregiudizio quello che sostiene che in Italia ci siano molte imprese povere e invece molte famiglie di imprenditori ricche. Io credo invece che mediamente ci sia rispetto per le persone che lavorano,

nonostante non si possa negare l'esistenza di esempi estremi sia in positivo che in negativo. Ho conosciuto imprenditori che arrivavano alla fine del mese con le lacrime agli occhi, perché non sapevano come dire ai propri dipendenti che non potevano pagarli. Ma al di là di queste eccezioni credo che sia abbastanza diffuso un modello molto paternalistico e poco imprenditoriale, in cui spesso il sopruso perpetrato oggi è compensato da un gesto generoso l'indomani.

A riprova che al giorno d'oggi si sia abbassato il livello dell'etica è la straordinaria popolarità che suscitano gesti "normali". Il successo delle parole piene soprattutto di buonsenso di Papa Francesco ne è un esempio tanto semplice quanto clamoroso.

Ma la riduzione dell'etica aumenta il livello di caos e questa è un'equazione valida sia nella società che nell'economia, anche se sul piano economico sono le regole del mercato a prevalere.

Ognuno risponde alle logiche del mercato a cui appartiene, nonostante alcuni mercati abbiano logiche poco comprensibili e difficili da cambiare.

Ma la riduzione dell'etica parte innanzitutto dalla corruzione dilagante e la corruzione purtroppo parte spesso dall'interlocutore pubblico. Tra privati la corruzione è relativa a un rapporto tra individui che si avvantaggiano e si arricchiscono a danno dell'impresa e del mercato di riferimento; questo non vuol dire che vada bene, ma è indubbio che segue delle logiche diverse.

Il mercato in sé per definizione non è etico. Il mercato è competitivo e spesso opportunistico. Basta pensare al petrolio venduto a venti dollari al barile dall'Isis: è evidente che qualcuno accetta di comprarlo per lucrare e avvantaggiarsi sui concorrenti e la provenienza di questo petrolio è di secondaria importanza. Forse è anche a partire da questa consapevolezza che gli Stati potrebbero e dovrebbero far fronte alla questione etica.

Per quanto riguarda il business, io non penso che possa essere considerato etico in termini assolutistici. Le persone possono essere etiche, non le imprese. È la persona che sta alla guida di un'azienda che la rende etica o non etica.

Le persone possono essere etiche, non le imprese. È la persona che sta alla guida di un'azienda che la rende etica o non etica.

A questo si aggiunga che l'Italia ha una tradizione giuridica soffocante, che accumula norme senza mai sostituirle. Inoltre, i poteri legislativi dati alle regioni hanno prodotto una situazione paradossale, per cui spesso ciò che è legittimo a Milano non lo è a Roma e via dicendo. Così facendo, la complessità aumenta e aumentano i conflitti legali. A coronamento di questa situazione c'è il fatto che il pubblico è regolato da una burocrazia deresponsabilizzante, che permette di trincerarsi dietro norme che sanciscono solo ciò che "non si può fare".

Tutto ciò favorisce lo sviluppo di comportamenti volti alla rottura di queste norme, provocando uno scivolamento verso il basso dell'etica e quindi più spazio per fenomeni illegali come la corruzione. Questo tipo di complessità burocratica, contorta e contraddittoria, agevola chi vuole giocare sporco.

L'etica non è solo il rispetto delle regole, ma è anche cercare di agire giorno per giorno per il bene comune.

Etica: rispetto delle regole ma anche agire ogni giorno per il bene comune.

I dati indicano che, in molti settori e aziende, la corruzione è un fenomeno frequente, a volte tale da far sentire gli onesti paradossalmente fuori luogo. È vero che gli arresti, i controlli, le indagini ci sono, ma il punto è il modello culturale di riferimento che passa.

Nel momento in cui è emersa la crisi economica che ha comportato una sempre maggiore diminuzione dei fondi a disposizione, la classe politica è finita nel caos. La storia ci insegna che la classe politica italiana è stata in grado di gestire il potere solo attraverso assunzioni ed elargizione di denaro e quando non ha più avuto questa possibilità è stato il disastro.

È a causa di questo tipo di atteggiamento che una città come Roma su un bilancio da 4 miliardi ha prodotto in dieci anni 12 miliardi di debiti, a prescindere dagli uomini e dai partiti.

Tutto ciò accade perché a monte è stato creato un modello che ha dei meccanismi che anche economicamente sono avventati e illogici. Già Berlinguer nel 1982 dichiarava che il Paese stava prendendo una china pericolosa sul piano morale e che questo lo avrebbe portato allo sfascio.

È l'etica pubblica, l'etica della politica che detta i modelli che vengono attuati in altri settori. Le questioni etiche personali sono figlie soprattutto di un esempio che arriva dal pubblico ed esse esistono in virtù del fatto che c'è stato, o meno, quest'esempio.

Spesso la maggior parte delle persone che occupano posizioni di rilievo nelle aziende non ha mai fatto formazione su questi temi, non si è mai posta il problema della responsabilità che chi occupa una posizione come la loro ha nei confronti degli altri.

Forse non c'è un numero sufficiente di persone preparate, mentre invece abbondano le persone che sfruttano le strumentazioni tecniche a loro disposizione per trarne vantaggio personale, incuranti del ruolo che ricoprono.

**È l'etica pubblica, l'etica della politica che detta i modelli che vengono attuati in altri settori.
Anche la maggior parte delle persone che occupano posizioni di rilievo nelle aziende non ha mai fatto formazione su temi etici.**

Il fatto che si sia approdati a un mercato del lavoro così flessibile e sempre in rotazione tende a favorire gli opportunisti.

Inoltre, la produzione a progetto mette l'azienda nella posizione di correre il rischio che, finita la commessa, non ce ne sia un'altra. Questo inevitabilmente genera un'instabilità continua.

Dare stabilità sarebbe possibile se tutte le aziende di uno stesso settore decidessero di organizzarsi, se si decidesse di pagare di più i precari, valorizzando la loro assunzione del rischio, anziché penalizzarli.

La questione delle modalità di retribuzione dei dipendenti segue troppo spesso modelli superati.

Pagare i propri dipendenti sulla base delle ore passate in ufficio o dei timbri sul cartellino è una visione obsoleta, legata a un mondo industriale che ha perso di senso nella grande maggioranza dei casi. Ovviamente, ci sono lavori che sono vincolati da turni che prescindono da questo discorso, come ad esempio tutti quelli legati ai presidi, come il personale ospedaliero, le forze armate, ecc..

Pagare in base al tempo perde di senso, soprattutto nel momento in cui il prodotto a cui si lavora è un prodotto "intellettuale". Bisognerebbe invece pagare in base al valore del prodotto in sé. La produttività non è legata alla presenza in ufficio, al "presenzialismo": questa è una chiara distorsione data dall'industrializzazione.

Nonostante io abbia potuto constatare troppo spesso una grave mancanza di etica, nella mia carriera ho anche avuto l'occasione di vedere comportamenti estremamente virtuosi.

Ho visto aziende medio-piccole che si sono trovate nella situazione di dover tagliare del personale e, anziché praticare tagli netti, hanno studiato nel dettaglio le storie personali dei dipendenti, cercando di tagliare solo chi avrebbe avuto danni minori. Questo dal mio punto di vista è un comportamento estremamente etico, che andrebbe promosso e valorizzato.

Ho visto aziende medio-piccole che si sono trovate nella situazione di dover tagliare del personale e, anziché praticare tagli netti, hanno studiato nel dettaglio le storie personali dei dipendenti, cercando di tagliare solo chi avrebbe avuto danni minori. Questo è un comportamento estremamente etico, che andrebbe promosso e valorizzato.

La crisi economica in cui si è trovato il nostro Paese ha reso evidenti alcuni processi paradossali che nel passato erano latenti: i soldi hanno assunto una rilevanza spropositata e si è andato acuendo il bisogno di affermarsi attraverso i beni che si possiedono, attraverso le "cose", proprio in un momento storico ed economico in cui la capacità di acquisto mediamente si è ridotta a tutti i livelli.

Ma sono fiducioso, perché vedo nelle nuove generazioni una tendenza diversa, che rifugge dal superfluo. Al contrario di quanto accadeva nella mia generazione, i ragazzi oggi sono sfiduciati nei confronti della cosa pubblica. È la generazione che ha visto gli esodati. Cercano e credono in altri valori:

amicizia, conoscenza, viaggio, esperienze, scambio, rischio. Nel bene e nel male, sono molto meno “collettivisti” di noi.

La mia speranza è che la risposta alla situazione attuale arriverà dai giovani, non dal governo. Ci sarà un effetto pendolo: se ora stiamo toccando un estremo, la direzione potrà essere cambiata in modo diametralmente opposto.

La mia speranza è che la risposta alla situazione attuale arriverà dai giovani, non dal governo. Ci sarà un effetto pendolo: se ora stiamo toccando un estremo, la direzione potrà essere cambiata in modo diametralmente opposto.

Etica e ricerca di senso nelle aziende

Umberto Tossini – Chief human capital officer Automobili Lamborghini

Sono stato testimone, grazie agli anni trascorsi in questa azienda, di un percorso che abbiamo fatto assieme a tutte le colleghe e a tutti i colleghi e che si è arricchito via via di senso. Al mio arrivo abbiamo affrontato subito in modo consapevole le lacune nella declinazione della strategia, lavorandoci *step by step*, chiedendoci ad ogni tappa quale fosse la mossa più giusta per proseguire. Innanzitutto abbiamo coltivato il concetto di responsabilità, prima ancora che quello di etica.

È necessario sentirsi responsabili del contributo che si dà. Non tanto nell'ottica del rispetto di ciò che si prende in consegna, restituendolo, dopo averlo utilizzato, in condizioni ancora adeguate all'uso.

Su questo terreno ci sono temi che non attengono primariamente all'etica, ma che semmai investono la ricerca di senso individuale e collettivo nelle organizzazioni.

Secondo me il *fil rouge* è l'etica della responsabilità, che porta chiunque alla responsabilità, dal manager pubblico al privato, dal docente al venditore..., perché anche chi vende un oggetto che non ha prodotto ha comunque una responsabilità nel proporlo. Perché deve sapere cosa vende, perché seleziona i prodotti e associa ad essi il suo operato: non a caso anche il piccolo rivenditore deve decidere cosa vuole vendere, deve definire una strategia.

La centralità di questo tema nel mondo del business è dimostrata dal fatto che le organizzazioni economiche e sociali lavorano per uno scopo e non possono mettere da parte la ricerca di questo senso, di cui ogni sodalizio ha bisogno tanto quanto ne hanno bisogno gli individui.

Se si ha la responsabilità di raggiungere uno scopo, la modalità con cui lo si raggiunge non è indipendente dalla responsabilità stessa. Non è una "variabile indipendente" ma fa parte della dimensione da gestire.

A questo proposito, le acquisizioni evolutive del marketing ci dicono che le aziende creano una *employee value proposition*: vale a dire che tra l'immagine che trasmettono all'esterno e quella percepita all'interno esiste un legame forte di coerenza, che è una sorta di *summa* di tutti i progetti e le attività.

Se non nutriamo la fiducia delle persone grazie all'implementazione di valori condivisi, nel medio termine l'azienda perde efficacia, si sfalda come corpo sociale perché le mancano le basi. Nelle diverse sedi in cui abbiamo negli anni discusso di strategia aziendale abbiamo costantemente condiviso che Automobili Lamborghini rappresenta certi valori, che hanno a che vedere con le nostre radici e anche con il nostro sviluppo. Di pari passo abbiamo ribadito al nostro interno i valori dell'organizzazione, che abbiamo analizzato insieme e sintetizzato in un processo bidimensionale sia *bottom-up* che *top-down*, per avere una base solida e comune di riflessione, per avere una

chiave di lettura trasversale, che deve essere applicata nel quotidiano confrontando le azioni e i valori.

Questa chiave di lettura deve essere abbastanza *impressive*, ma anche profonda, per risolvere compiutamente il tema della ricerca del senso.

Siamo *competent and responsible*, orientati al successo – *success oriented* – e orientati al futuro – *forward thinking* –: con queste espressioni vogliamo dire qualcosa di preciso e di tangibile. Questo substrato non ha a che vedere tanto con un’ottica di breve periodo, ma si nutre del fatto, che se un’azienda deve guardare ai risultati, deve anche considerare una prospettiva di medio-lungo periodo. Questo è sicuramente un importante motore di sviluppo, specialmente oggi, visto il tema del confronto sempre più aspro con il suggestivo tema della decrescita. Oggi dovremmo parlare di sviluppo selettivo, di capacità di guardare allo sviluppo non con azioni indifferenziate, che hanno un effetto “piatto” su tutta la società, ma si deve fare un lavoro selettivo su quelle che sono le tendenze migliori e meritevoli di emergere.

Noi abbiamo cercato di “potare la pianta” in modo da cercare di far nascere i migliori frutti possibili e l’abbiamo fatto seguendo un ragionamento etico. Cosa possiamo davvero fare – ci siamo chiesti sin dall’inizio – perché questa tendenza – che allora era *in nuce* –, perché il potenziale aziendale possa dispiegarsi appieno?

Naturalmente alcune evidenze – né meramente ideologiche né economiche – aiutano in questo percorso. Ad esempio: se facciamo delle assunzioni, noi le facciamo tutte a tempo indeterminato. Cosa significa questo? Significa che tutti gli apprendisti che abbiamo preso in questi ultimi anni sono stati confermati al 100 per cento. Quindi *noi* siamo stati bravi a selezionarli, *loro* ad impegnarsi fino in fondo per dimostrare le loro qualità: questo significa che crediamo nel progetto, nel patto formativo che poi diventa patto professionale.

Il motore individuale non è possibile sostituirlo, ma se l’organizzazione proponesse valori che la gente non sente, i progetti rimarrebbero nei fatti largamente ineffettivi.

La crescita deriva dal fatto che sia dal basso che dall’alto c’è una condivisione di una visione, anche se poi è declinata per ognuno secondo le specifiche responsabilità.

E con questo non voglio dire che l’agire secondo le regole è etico di per sé, ma esiste etica se esiste la condivisione delle regole, se esse sono connaturate all’attività che si deve fare, al farla in sicurezza, nel rispetto della salute, nel rispetto dell’economicità e dell’interesse dell’azienda. Se questo succede, a partire da questo, l’azienda riuscirà a garantire uno sviluppo maggiore anche in altri ambiti.

Esiste etica se esiste la condivisione delle regole, se esse sono connaturate all’attività che si deve fare, al farla in sicurezza, nel rispetto della salute, nel rispetto dell’economicità e dell’interesse dell’azienda.

È chiaro che la prima responsabilità di un imprenditore è far sì che l'impresa funzioni: l'azienda nasce per creare qualcosa e dalla creazione di questo qualcosa derivano benefici, i quali vengono poi redistribuiti.

Ma non esiste la distribuzione se non esiste il beneficio del risultato primario e non si può essere svincolati da una realizzazione materiale.

È un fatto di adesione individuale e collettiva. In qualche modo da una parte funziona perché chi ti ascolta e lavora con te capisce che tu ci credi, ma tornando alla base, se non realizza nulla, se è un puro *do ut des*, non può funzionare. Solo se "ci credi" ci metti le migliori energie. Realizzare questo tipo di ragionamento etico è possibile a tutti i livelli: facendo il venditore, facendo impresa, per ogni cittadino verrebbe da dire.

Alla fine tutti questi contributi si fondono all'interno del corpo sociale.

Si dice spesso che bisogna fare sistema; a mio avviso ciò non significa che tutti dobbiamo "portare acqua allo stesso mulino". Il gioco di squadra non è semplicemente tirare tutti dalla stessa parte. Per giocare davvero e creare valore sistemico è necessario che il manager dica al team non solo cosa si aspetta, ma anche come reagire alle difficoltà, cosa può non funzionare, come aiutarsi a vicenda se c'è una complessità da gestire. Deve essere presente per intervenire e guidare verso la soluzione condivisa quando è necessario.

Lo scopo, alla fine, è uno scopo sociale in senso ampio. È l'etica individuale che si fonde nella consapevolezza sociale del fenomeno. Di come quell'oggetto, quel prodotto vengono alla luce e di quali sono i criteri ispiratori. Questo è un discorso in astratto molto limpido, ma molto difficile da realizzare in concreto.

Se hai un'azienda in ristrutturazione, come si può vedere l'agire etico in un momento in cui devo fare dei tagli sul personale? Io lo vedo attraverso l'applicazione di regole condivise, non solo quelle di rango legislativo ma anche quelle pattizie, che individuano i casi specifici da proteggere in modo progressivo e con misure selettive.

Se viceversa ognuno si trincerava nella difesa del suo *particolare*, è sicuro che le cose non funzionano e il senso complessivo si perde. L'etica è allora una visione delle cose che ha, da una parte, un senso strategico, ma, dall'altra, un respiro ontologico che fa sì che ognuno di noi si possa riconoscere in essa, indipendentemente dal proprio singolo interesse.

Nella nostra strategia noi produciamo una vettura che in realtà deve essere la realizzazione di un sogno. Noi non serviamo i clienti, noi li emozioniamo. Acquistare un oggetto del genere significa desiderare un'emozione, con certe caratteristiche, non solo legate alla performance, un oggetto in cui tutto si fonde insieme per far sì che sia un'esperienza unica.

Ci sono delle dimensioni su cui è possibile intervenire senza snaturare l'oggetto della passione che il cliente nutre e che è alla base dell'acquisto? La fabbrica può diventare ecocompatibile: siamo certificati da un ente internazionale come neutrali in termini di emissioni dell'intero processo produt-

tivo. Abbiamo realizzato molte azioni in questo campo, investendo anche in diverse tecnologie con l'obiettivo della sostenibilità. Ad esempio abbiamo realizzato un progetto denominato "Foresta di querce" finalizzato allo studio della biodiversità. Abbiamo piantato 10.000 piante di quercia e abbiamo messo a disposizione il parco piantumato alla Facoltà di Agraria dell'Università di Bologna al fine di studiare da zero come questo nuovo parco influenzi e reagisca all'ambiente. Eravamo tenuti a farlo? No, ma l'abbiamo fatto allo scopo di redistribuire un beneficio che lo sviluppo di un prodotto come il nostro crea a livello collettivo. Questo spazio ora è fruibile da tutti. Possono sembrare realizzazioni banali, ma non è così, perché sono esempi che restano e ispirano i prossimi passi. E in questo io vedo una marcia in più dell'organizzazione privata rispetto a quella pubblica, che deve sottostare a più controlli, mentre noi siamo meno vincolati in certi ambiti: possiamo dunque sfruttare questo spazio per dare un servizio e realizzare esempi virtuosi. Alcune istituzioni, ad esempio, ci hanno contattato per approfondire la conoscenza dei piani che abbiamo realizzato: anche da cose molto semplici come un impianto fotovoltaico è evidente come possano nascere collaborazioni per dare risposte che funzionino.

Altro tema classico del dibattito sull'etica in azienda è l'esempio dei leader dell'organizzazione. In realtà, invece di celebrare in questa sede l'esempio del capo, preferisco sottolineare, per il peso che hanno avuto nella nostra esperienza, temi come lo stile della leadership – la sua formazione, la sua diffusione e il suo sviluppo – l'importanza della cultura del feedback – che aiuta le organizzazioni e le persone a crescere – lo sviluppo delle persone e la loro valutazione. Al centro del nostro discorso credo ci debba sempre essere il dialogo. È la relazione a essere etica: nella misura in cui si realizza piena trasparenza, si trovano risposte in virtù dei valori riconosciuti in azienda.

È la relazione a essere etica: nella misura in cui si realizza piena trasparenza si trovano risposte in virtù dei valori riconosciuti in azienda.

La relazione deve essere a due vie: obbedire ad un ordine è, come tutti sanno, una comunicazione a una via. Da una parte infatti è chiaro che lavorare in un'ottica semplificata *top-down* rende tutto più ovvio, soprattutto nelle grandi aziende. Ma tutti noi siamo consapevoli che oggi quel modo di operare è obsoleto e che quel tipo di sistema non consente alle persone di sentirsi al centro e di sviluppare il loro contributo in modo completo.

Dare feedback e dialogare diventa costruttivo: tiene in piedi l'azienda molto più di quanto non lo facciano le travi e i bulloni ben avvitati, come avviene per il tema dei valori. Nell'individuareli abbiamo utilizzato ampiamente la tecnica dei *focus group*. Per il lancio dei risultati siamo partiti dalla Management conference, dove grazie ad un'ampia partecipazione abbiamo assicurato sostanza, condivisione e diffusione.

Abbiamo un progetto permanente che si chiama *corporate values*, che abbiamo integrato con i valori del Gruppo cui apparteniamo e che continuiamo a monitorare. Ascoltiamo ciò che arriva dalle colleghe e dai colleghi, soprattutto i nuovi assunti, il che ci permette di fare un lavoro di monitoraggio continuo.

Per noi un altro obiettivo strategico è stato quello della sostenibilità. La risultanza di tutti questi ragionamenti, delle *conferences*, delle discussioni dei team ci ha portato a considerare come, anche nella crescita, non si possano stressare all'eccesso le proprie risorse, a partire dal quotidiano. La sostenibilità è un concetto olistico, che riguarda anche la vita di tutti i giorni, non solo il futuro e le generazioni che verranno.

Il *trade off* è sempre quello che crea valore nel medio-lungo periodo, il che significa considerare le conseguenze dirette e indirette dell'agire in un determinato modo. Facciamo un esempio di business: sono davanti a una battaglia competitiva e abbasso i prezzi perché così raggiungo gli obiettivi di penetrazione e fatturato. Ma il prezzo visuale sarà diverso dal prezzo reale. Creerò in questo modo una spirale di svalutazione del prodotto, che alla lunga non sarà sostenibile.

Se il mercato manda determinati segnali, vendo un'unità in meno di prodotto, ma non sacrifico il margine sotto quel livello. Questa è la nostra filosofia. Certo nel concreto bisogna naturalmente avere il coraggio di mettere in pratica questo modo di ragionare.

Mi chiedono spesso se ci sentiamo "tedeschi". Se per "tedeschi" intendiamo il credere nella pianificazione, allora un po' lo siamo. Il punto vero secondo me è fare *benchmarking* delle cose che i colleghi d'oltralpe sanno fare bene e noi no. Ma questo vale per i tedeschi ma anche per i giapponesi, gli americani, i coreani... bisogna saper apprendere da chiunque nel mondo di oggi.

Il nostro fatturato è basato sulle vendite che realizziamo, per oltre il 98 per cento, all'estero: nonostante ciò paghiamo le tasse in Italia.

Questo a mio avviso è un grande merito del nostro azionista: aver riconosciuto la nostra italianità. Chi sviluppa, produce e distribuisce da Sant'Agata il nostro prodotto è un dipendente di nazionalità italiana nella quasi totalità dei casi. Questo è un indice incontrovertibile del fatto che siamo, senza dubbio, in tutto e per tutto, un'azienda italiana.

Rispetto a questo tema vale anche il punto della partecipazione. Parlo ancora una volta dello stile di leadership e della cultura aziendale, che hanno valore e significato più ampi.

L'esempio della *Mitbestimmung* in Germania è legato a una serie di pesi e contrappesi normativi ed istituzionali legati alla *governance* aziendale. In quel modello i rappresentanti dei lavoratori sono un numero estremamente significativo e hanno poteri ampi, legati alla loro responsabilità istituzionale.

Come paragonare questo approccio a un modello italiano, rispettoso delle sue radici emiliane? Grazie alla cultura, al dialogo, nutrendo questo dialogo

di una reciproca educazione sul perché si fanno certe cose. È un continuo adeguarsi, che evolve giorno per giorno ma resta fedele ai suoi principi ispiratori.

È vero che siamo soddisfatti della nostra cultura, ma abbiamo ben presente che è ispirata al miglioramento continuo.

Bisogna stare in quest'ottica del continuo cambiamento, dell'adeguamento, di un feedback continuo. Più le persone sono consapevoli delle interconnessioni, più si può investire su questa dimensione di crescita. Questa dimensione è il contraltare dell'attenzione alla performance dei processi aziendali.

Si lavora dunque sulla partecipazione, per fare in modo che sia pienamente accettata, perché partecipazione significa anche corresponsabilità. Non sono, in quanto rappresentante aziendale o sindacale, un attore "esterno", ma divento direttamente responsabile se la scelta fatta insieme non funziona. Chiaramente è una dimensione faticosa, ma ha effetti positivi a 360 gradi, in tutte le direzioni in cui si esprime. E quasi sempre previene la nascita dei problemi.

Una riflessione sul sistema capitalistico che non sia filtrata dai nostri valori è difficile. Mi viene in mente un bellissimo monologo di Gaber, in cui racconta che "gli americani hanno portato in Europa un sacco di cose... ma no, la cultura no!".

Sottolineando questa differenza l'artista voleva dire che, riletto alla luce della nostra storia, della nostra cultura (in cui fra l'altro il cattolicesimo ha avuto un fortissimo impatto), il capitalismo per essere accettato deve essere mitigato, accompagnato, riletto nella sua ricerca di senso per giungere a dimensioni etiche accettabili. In proposito ha scritto molto anche il Nobel per la Pace Muhammad Yunus.

Credo sia necessaria una riflessione ampia su questi temi. Bisogna pensarci, perché bisogna preservare un'ottica della responsabilità e dell'etica responsabile che ti porti sempre a chiederti quali siano le conseguenze dell'andare contro le regole.

Oggi la nostra società sta andando incontro a una perdita di reputazione che non è pari al valore della regola in sé che è stata violata, ma alla perdita della fiducia che è stata violata.

È difficile misurare le dimensioni immateriali: si pensa che non sia possibile misurarle affatto, ma non è così. Dobbiamo abituarci a un pensare allargato, che non è fatto di formule e di scorciatoie e di chiusure, ma di un pensiero che deve pescare da una grande tradizione. Mi viene in mente l'immagine dei nani sulle spalle dei giganti, secondo la celebre espressione medievale. La cultura non è solo tradizione, è il precipitato di ciò che facciamo tutti i giorni. Non è un caso che nella relazione tra le persone ci sia sempre un riferimento a più dimensioni, al racconto che si basa sui fatti ma crea consapevolezza delle opinioni, dei sentimenti altrui, e quindi non solo dei fatti accaduti in sé ma di come le persone reagiscono a questi fatti.

I colleghi tedeschi vengono da un substrato in cui per noi è facile riconoscersi, per questo lavoriamo bene insieme. Partiamo da consapevolezze che permettono un'ottima interazione. Si potrebbe fare lo stesso discorso con altri Paesi. Con la Germania la suggestione è più forte anche perché in questi anni è stata un modello vincente, anche in termini di integrazione culturale. Come fa fatto a integrare così tante etnie diverse? Possiamo pensare che abbia un potere di omologazione potente, a tratti quasi inquietante, ma che, se usato nella maniera giusta, è straordinario. Le aziende lì hanno incentivi tali da favorire il capitalismo sociale.

Tra gli esempi di agire etico da parte dei dipendenti ricordo un episodio di un dipendente che si è dimesso, dopo un confronto molto serrato con i suoi responsabili e con il sottoscritto. Ha accettato di lasciare l'azienda perché è diventato consapevole del fatto che non era all'altezza del compito e perché ha saputo riconoscere che continuare in quel ruolo non era la cosa giusta anzitutto per lui.

È difficile dire a qualcuno che non è all'altezza, ma quando questa valutazione è stata resa evidente, il destinatario può accettarla consapevolmente ricercando insieme al valutatore soluzioni o cambiamenti che realizzano l'esempio di un agire etico.

Anche il passaggio dal *talent management* al *people management* è un passaggio etico, perché provvede a valorizzare i contributi di ognuno.

In questi anni, assieme al team HR, ho cercato di dosare la misura del cambiamento in modo ragionevole, contando quanto l'organizzazione potesse assorbire e la progressività con cui poteva farlo. Ho cercato di "seminare" nel patto professionale elementi molto chiari, che avessero a che vedere con la trasparenza della relazione e quindi anche della valutazione della prestazione. Si valuta insieme cos'hai fatto, cosa ti senti in grado di fare.

È importante dosare il cambiamento in modo ragionevole e seminare nel patto professionale elementi molto chiari.

Noi applichiamo un modello sociale che si basa principalmente sulle conoscenze individuali. Ma facciamo un esempio: se voglio fare il magistrato devo avere certe nozioni, sostengo un concorso le cui prove sono basate su di esse: ma quelle nozioni basteranno? No, perché per fare un lavoro del genere sono necessari dedizione, equilibrio, riservatezza.

Oggi si tende a pensare che il magistrato sia un privilegiato che lavora poco, visto il ritmo dei processi. Se io pago un magistrato per sentirmi più sicuro, per avere delle sentenze in tempi rapidi e certi e queste sentenze non arrivano mai, il magistrato cosa lo pago a fare? Questo smonta tutto il senso, creando problemi immensi di fiducia.

Funziona così anche nelle imprese. Il rischio è quello di usare l'accetta e buttare via tutto ciò che si reputi non funzionante. Le mobilità volontarie, ad esempio, hanno spesso impoverito le aziende e le hanno rese incapaci di ge-

stire alcuni processi in modo efficace. In una condizione del genere si fanno uscire delle persone in modo volontario, ma così facendo si rischia la perdita delle competenze più rilevanti, proprio perché spesso sono quelle che hanno più possibilità di trovare un'adeguata ricollocazione.

Infine: la ricerca del benessere sta avendo la prevalenza su tutti gli altri fattori collettivi ed individuali.

Ma quand'è che mi sento bene? Quando stanno bene anche gli altri? E perché oggi davanti a certe immagini siamo disposti a cambiare idea? Perché ci sono cose che non possono lasciare indifferenti. Ogni attività umana reclama il suo senso e ciò che contraddice questo senso non può che essere rifiutato.

I settori di attività hanno riflessi sull'etica delle persone

Donatella Visconti – Manager e presidente Sui Generis Network

Il tema dell'etica nell'economia e nell'esercizio delle funzioni imprenditoriali/manageriali può essere affrontato da due diverse prospettive. Da un lato, viene ricondotto al rispetto delle regole di buon funzionamento delle aziende private e pubbliche, dall'altro, viene ricondotto a valori individuali che dovrebbero indurre le persone ad andare oltre il semplice rispetto formale delle regole. Con riguardo al primo punto ritengo sia importante distinguere il ruolo dell'etica con riferimento alle imprese di diverse dimensioni. Infatti, nelle imprese o gruppi di grandi o grandissime dimensioni prevale il modello burocratico basato su regole anonime, che devono essere fatte rispettare per poter avere un controllo su tutte le parti dell'organizzazione.

A parte le considerazioni sull'efficacia del modello burocratico ritengo che in queste imprese vi sia limitato spazio per l'etica degli individui, in quanto essi sono responsabilizzati sull'applicazione delle regole generali e hanno limitata o nulla autonomia. Si potrebbe pensare che per queste imprese l'etica possa derivare da alcune scelte attuate dai vertici, come ad esempio l'adesione a iniziative a contributo etico promosse da organismi internazionali (Nazioni Unite, OCSE Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, ecc.). Si fa riferimento, ad esempio, al Global Compact delle Nazioni Unite sui temi della sostenibilità e del rispetto dei diritti dei lavoratori, dei bambini e delle donne e, più recentemente, all'adesione al nuovo programma di *Sustainable Development Goals 2030*. Tuttavia, diventa difficile per chiunque valutare la coerenza tra adesione formale a questi programmi e concreti comportamenti nella vita quotidiana di queste imprese. Al contrario, ritengo che i valori etici siano presenti nella maggior parte delle piccole imprese, per le quali diventa naturale stabilire i rapporti con le proprie comunità di riferimento, con i propri dipendenti, con i clienti e i fornitori. Ovviamente non mancano i casi di piccoli imprenditori che guardano solo all'interesse particolare, ma si può dire che in generale le piccole imprese sono strutturalmente e intrinsecamente più attente alle conseguenze etiche del proprio operare o della propria attività. Tuttavia, queste imprese hanno un potere di influenza limitato sul sistema economico. Pertanto ritengo che il punto critico per diffondere e consolidare una maggiore attenzione all'etica e alla responsabilità sociale delle imprese sia costituito dalle imprese di medie e medio-grandi dimensioni, nelle quali i valori etici possono passare più velocemente dal vertice alla base dell'organizzazione, superando gli ostacoli derivanti dalle rigide regole anonime. Sia all'interno di ogni Paese che a livello internazionale è opportuno far leva su questo gruppo di imprese per cercare di modificare

il rapporto tra economia, obiettivi di profitto e modalità attraverso cui si ottiene il profitto.

Le piccole imprese sono strutturalmente più attente alle conseguenze etiche del proprio operare.

Le considerazioni sulle imprese di diverse dimensioni toccano direttamente anche il rapporto tra sistema competitivo ed etica. Infatti, la competizione globale tra le grandissime imprese sembra ridurre lo spazio per considerazioni etiche nel breve periodo. A mio parere, da 10-15 anni o forse anche più, è stata prevalente la cultura e la logica del successo di breve periodo, non di rado valutata non in termini economici ma puramente finanziari. Ciò ha portato i grandi gruppi multinazionali ad attuare “guerre competitive” senza esclusione di colpi motivate, prevalentemente o esclusivamente, da ragioni di razionalità economica. Le teorie economiche dei mercati che si autoregolano e che, nel lungo periodo, sono in grado di aumentare il benessere sono state fondate sulle ipotesi di netta separazione tra razionalità economica, alla quale è stato attribuito un carattere di oggettività, e valori etici, che sono stati confinati nella sfera individuale. Tuttavia, una revisione di tali teorie sostenuta anche da ricerche empiriche sembra aver messo in evidenza che trascurare gli aspetti etici (ad esempio rapporti con il personale, lotta all’inquinamento, attenzione ai clienti, rispetto dei termini di pagamento verso i fornitori) può determinare vantaggi effimeri nel breve periodo, ma “non è un buon affare nel medio e lungo periodo”. Le imprese che hanno adottato politiche di responsabilità sociale e hanno introdotto strumenti per rafforzare comportamenti etici hanno ottenuto risultati economici positivi nel medio periodo ma, soprattutto, hanno aumentato il proprio prestigio e le proprie prospettive competitive nel lungo periodo.

Le imprese che hanno adottato politiche di responsabilità sociale e hanno introdotto strumenti per rafforzare comportamenti etici hanno ottenuto risultati economici positivi nel medio periodo, ma, soprattutto, hanno aumentato il proprio prestigio e le proprie prospettive competitive nel lungo periodo.

Ovviamente, come in tutte le ricerche sociali, non è possibile parlare di evidenze scientifiche come in altre discipline, ma si va diffondendo il convincimento che esiste un *trade off* tra “razionalità economica in senso classico e ristretto” e “razionalità del comportamento aziendale che incorpora valori etici e di responsabilità sociale”. Un *trade off* che richiede imprenditori, manager, investitori “pazienti”, ossia disposti ad aspettare risultati di medio e lungo periodo. Purtroppo questi tipi di atteggiamenti sono stati penalizzati negli ultimi 10-15 anni anche a seguito del predominio dell’economia finanziaria sull’economia reale. Ha prevalso la logica speculativa di chi “vuole molto e subito”, che tuttavia ha provocato sul piano economico la crisi sistemica del 2007-2008, da cui il mondo fatica a riprendersi. Forse la soluzione

può essere individuata nella ricerca antica, secondo cui le imprese hanno l'obiettivo di aumentare la ricchezza, ma di aumentarla per tutti e in modo sostenibile nel lungo periodo.

Passando a considerazioni sui singoli settori, mi sembra di poter rilevare una certa contraddizione. Da un lato, vi sono alcuni settori che strutturalmente mi sembrano meno aperti e ricettivi a considerazioni di tipo etico e di responsabilità sociale. Faccio riferimento alla produzione e alla commercializzazione di armi, alle imprese che operano nel settore della finanza per le quali gli effetti negativi sulle condizioni di vita di milioni e a volte decine di milioni di persone sono meno visibili e non sono percepiti da coloro che operano scelte di trasferimento degli investimenti da un Paese all'altro, ma anche al settore farmaceutico, nel quale per motivi di "ampliamento di mercato" a volte vengono finanziate ricerche che portano a diminuire i limiti di normalità proprio per stimolare un maggior consumo di farmaci. Dall'altro, però, mi sembra di rilevare che in moltissimi casi a parità di attività svolte e di settore di appartenenza vi siano comportamenti molto diversi per quanto riguarda l'applicazione di principi etici e di responsabilità sociale. Ciò sembrerebbe dimostrare che, più che il tipo di attività, siano determinanti le scelte e i comportamenti reali dei vertici aziendali e di coloro che ricoprono diverse posizioni di responsabilità.

Sempre con riferimento ai settori, la mia percezione è che nei settori non profit possano esserci valori e motivazioni di fondo più coerenti con l'etica e la responsabilità sociale. Tuttavia anche in questo caso non è possibile generalizzare, poiché vi sono istituzioni non profit e imprese sociali che sono tali solo sul piano formale. A volte, anche in questo settore prevalgono personalismi, ricerca di privilegi non giustificati dal merito e dalla professionalità, sfruttamento per fini particolari di situazioni di disagio (ad esempio alcuni casi di sfruttamento delle opportunità economiche legate alla gestione di immigrati, anziani, persone con disabilità, lavoratori sottopagati od occupati in nero). Continuo a pensare che gli strumenti impiegati dalle aziende di ogni tipo, private o pubbliche, profit o non profit, per affermare i valori etici di responsabilità sociale possano essere un fattore agevolante, ma resto convinta che il fattore veramente discriminante sia dato dagli atteggiamenti e dai comportamenti reali delle persone che occupano posizioni di responsabilità. Potrei dire che "la coerenza dei capi" è la cartina di tornasole che consente di distinguere le imprese, le amministrazioni pubbliche, le istituzioni non profit che credono veramente nel ruolo dell'etica e nella funzione di responsabilità sociale da quelle che invece fanno solo proclami e dichiarazioni in tal senso.

"La coerenza dei capi" è la cartina di tornasole che consente di distinguere le imprese, le amministrazioni pubbliche, le istituzioni non profit che credono veramente nel ruolo dell'etica e nella funzione di responsabilità sociale da quelle che invece fanno solo proclami e dichiarazioni in tal senso.

A integrazione delle mie considerazioni sulla rilevanza dei valori degli individui, mi preme sottolineare una differenza che caratterizza il settore privato da quello pubblico. A parte i casi clamorosi di disprezzo delle regole (ad esempio chi timbra il cartellino senza andare a lavorare) e di comportamenti che sono anche penalmente perseguibili, mi sembra di poter sottolineare che molte volte comportamenti ritenuti poco o scarsamente etici dipendono da una diversa cultura delle regole. Alcuni comportamenti, ad esempio assenze temporanee dagli uffici o altre forme di perdita di tempo e di scarsa attenzione ai cittadini, sono considerati “normali”. Forse esistono ancora i residui di quello che in passato è stato definito “patto perverso” tra amministrazione pubblica e dipendenti; la prima paga poco e chiede poco in termini di produttività e impegno, i secondi si sentono deresponsabilizzati rispetto alla qualità dei servizi che vengono erogati e al proprio impegno. Ovviamente è un patto perverso e implicito che dovrebbe essere superato da molti decenni anche per motivi economici, in quanto il Paese non può più permettersi amministrazioni pubbliche con bassi livelli di produttività. Tuttavia, si tratta di una cultura strisciante, di una specie di “sottile malattia endemica” che si stenta a debellare. Per questo ritengo che sarebbe utile una decisiva azione culturale per evidenziare che i privilegi di chi opera nelle amministrazioni pubbliche si traducono in disagi per i cittadini e quindi devono essere combattuti non solo con le grandi riforme ma anche nei comportamenti quotidiani. In questi casi l’applicazione effettiva di codici etici e di comportamenti che riguardano anche comportamenti consolidati ma non più accettabili può essere di grande utilità. Allo stesso modo ritengo siano fondamentali interventi di formazione che, oltre ad aggiornare le conoscenze e le competenze di tipo professionale e manageriale, si pongano l’obiettivo di “distruggere erronee concezioni di responsabilità” e di ricreare un nuovo senso del dovere e di dignità del lavoro pubblico.

Con queste mie considerazioni non vorrei aver trasmesso un pensiero diverso da ciò che penso realmente. Sono convinta che la diffusione dell’etica e della responsabilità sociale passi attraverso valori individuali, l’esempio dei capi, soprattutto dei capi diretti con i quali ognuno di noi è in contatto quotidianamente. Tuttavia, non bisogna fare l’errore di pensare che i valori etici debbano essere confinati alla sfera privata, mentre nell’ambiente di lavoro e in generale nella sfera pubblica occorra seguire principi e criteri di razionalità o di convenienza che sono dettati dall’esterno e a cui non è possibile opporsi.

La diffusione dell’etica e della responsabilità sociale passa attraverso valori individuali, l’esempio dei capi, soprattutto dei capi diretti con i quali ognuno di noi è in contatto quotidianamente.

Personalmente sono convinta che occorra superare la separazione tra sfera del privato e sfera del lavoro nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche e che sia invece necessario ricostruire un senso di responsabilità com-

plussivo. Non condivido l'idea di uno "strutturalismo" economico (i mercati si autoregolano sulla base di leggi di razionalità oggettiva), istituzionale (le leggi ci sono e devono essere applicate), sociale (nell'attuale società complessa e interdependente le regole e i comportamenti sono in un certo senso dettati in modo anonimo da chi detiene il potere). Indubbiamente esistono regole di tipo economico, istituzionale e sociale, ma la mia concezione di persone dotate di libero arbitrio e di autonoma responsabilità mi porta a dire che ognuno di noi può influenzare, poco o tanto, le istituzioni pubbliche e private di cui fa parte.

Il DNA dell'etica: nel passaggio generazionale e nell'osmosi con l'ambiente

Federico Visentin – Presidente e amministratore delegato Mevis, vicepresidente nazionale di Federmeccanica con delega all'education e presidente Fondazione CUOA

Voglio iniziare sottolineando che il tema dell'etica nelle imprese è strettamente legato al territorio in cui esse vivono. Infatti, anche quando operano su scala mondiale, come accade oggi nell'era della globalizzazione, le imprese sono legate ai territori, sia a quello dove nascono sia a quelli dove hanno stabilimenti o uffici con decine, centinaia e a volte migliaia di persone coinvolte. In effetti il territorio rappresenta un contesto non solo geografico, ma anche di valori che si sono consolidati nel tempo e che dalle comunità entrano nell'impresa tramite le persone. A sua volta l'impresa contribuisce a fare evolvere la cultura dei territori in cui essa vive.

Il tema dell'etica nell'impresa è legato al territorio in cui essa vive. Gli imprenditori esprimono l'impegno nel portare avanti un proprio progetto economico che diventa anche progetto sociale per i territori e le comunità.

In questo senso va vista la funzione degli imprenditori. Essi esprimono l'impegno nel portare avanti un proprio progetto economico che diventa anche progetto sociale, poiché la forza di un'impresa si riflette anche nel rafforzamento dei territori e delle comunità. Un imprenditore che non si apre alla crescita come strumento di rafforzamento del territorio, ma che considera l'impresa solo come patrimonio personale o della propria famiglia non è etico poiché non valorizza le potenzialità proprie e dei propri collaboratori. Ogni atteggiamento di chiusura rappresenta un indebolimento dell'etica, che di per sé è generativa, cioè è orientata allo sviluppo e al miglioramento.

Etica come rispetto per i propri collaboratori, come attenzione alle esigenze della comunità e come contrasto alla corruzione.

Peraltro quando si parla di etica è necessario sottolineare tre dimensioni. In primo luogo avere rispetto per i propri collaboratori, per il lavoro delle persone. In secondo luogo essere attenti alle esigenze della comunità, il che vuol dire essere capaci di ascoltare la comunità vivendo la sua vita. Non mi piacciono gli imprenditori che si isolano dalla comunità, che non vivono la vita della comunità, anche quando magari fanno i filantropi distaccati. In terzo luogo non accettare e contrastare la corruzione. Operare scelte che potrebbero portare a condizionamenti significa mettersi in condizione di subire pressioni indebite. Al riguardo devo riconoscere che la nostra azienda è

stata in un certo senso favorita dall'impronta data da nostro padre, il quale ha sempre pensato a investire facendo passi misurati e sostenibili. Per la propria famiglia ha sempre avuto uno stile di vita parsimonioso, non sono mai state fatte spese di lusso e di prestigio, non sono mai stati esportati capitali, non sono mai stati fatti investimenti di tipo speculativo, ma i profitti sono stati reinvestiti per lo sviluppo dell'impresa. Ha sempre assunto un rischio ponderato e, come si suol dire, non ha mai fatto passi più lunghi della gamba. Ciò ha consentito alla nostra azienda di crescere, ma soprattutto ha rafforzato una specie di DNA resistente a tentazioni di corruzione.

Oltre agli insegnamenti di nostro padre devo riconoscere che vi sono stati due altri fattori favorevoli. Aver lavorato sempre con grandi imprese internazionali che, ancor prima della normativa italiana, avevano adottato strumenti di prevenzione della corruzione. In secondo luogo anche le caratteristiche del nostro prodotto. Poiché si tratta di componenti di basso valore unitario era ed è più difficile avere la tentazione di corrompere uffici acquisti dei nostri clienti. Proprio per questo non mi sento di esprimere giudizi su comportamenti di altri, poiché mi rendo conto che la situazione è ben diversa per imprese impegnate nei settori di grandi lavori o che hanno prodotti di valore unitario molto elevato (es. costruzione di dighe, ferrovie, navi, aerei, eccetera). Non voglio sostenere che vi sia una specie di "relativismo etico", ma penso che le caratteristiche dei prodotti, il sistema competitivo, il tipo di settore (più o meno regolato) siano fattori che hanno influenza sui comportamenti reali. A mio parere non esistono differenze tra i settori, in quanto l'etica è un valore che gli individui hanno e trasmettono alle proprie imprese e anche alle amministrazioni pubbliche in cui operano. Tuttavia penso che nessuno possa negare che in certi settori vi siano maggiori tentazioni od opportunità di comportamenti opportunistici, se non addirittura di corruzione. Anche per gli imprenditori e i manager si può dire che "lo spirito può essere forte ma la carne è debole".

Voglio sottolineare un altro aspetto importante, che riguarda la faccia oscura o negativa dell'etica, quella della corruzione. A ben vedere il tema può essere affrontato sottolineando non solo le condizioni dell'ambiente, i valori e le virtù individuali, le possibili tentazioni. Deve essere introdotta anche la variabile tempo. Come mi ha sempre insegnato mio padre, ci vuole tempo per capire chi è disponibile a essere corrotto, per corrompere e per trovare i sotterfugi per non essere scoperti. Molto meglio impiegare questo tempo per migliorare la qualità dei prodotti e la competitività della propria impresa e per investire nello sviluppo delle conoscenze e delle competenze del personale.

Ci vuole tempo per sviluppare la corruzione ed è molto meglio impiegare questo tempo per migliorare la qualità dei prodotti, la competitività dell'impresa e per sviluppare le conoscenze e competenze del proprio personale.

Indubbiamente l'ambiente ha una sua influenza. In passato chi aveva successo con investimenti speculativi, che poi potevano danneggiare altri (ad esempio investimenti a elevato rischio che potevano portare al fallimento dell'impresa o a perdere i risparmi accumulati dai lavoratori), evadendo le tasse, ottenendo commesse tramite la corruzione, era considerato "furbo". Mi sembra che negli ultimi anni sia cambiato il sentimento dell'opinione pubblica, poiché questi comportamenti sono sempre più spesso considerati truffaldini. Anche se non ancora sufficiente e forte, mi sembra che stia cambiando quello che viene definito controllo sociale rispetto a comportamenti poco trasparenti. Spero che non si tratti di una mia sensazione personale, ma sono fiducioso in questo cambiamento di cultura della società, forse favorito anche da una maggiore diffusione dell'informazione. Credo che faccia parte dell'impegno etico degli imprenditori sostenere e rafforzare questo cambiamento.

Non si può parlare di etica senza parlare di ruoli e responsabilità di imprenditori e manager. Esiste una differenza sostanziale tra esercitare il potere decisionale con una logica "di potere" o con una logica "di servizio".

Non si può parlare di etica senza parlare dei ruoli e delle responsabilità che hanno imprenditori, manager pubblici e privati, politici. Le persone che occupano queste posizioni si trovano nella condizione di esercitare il potere in quanto prendono decisioni in nome e per conto di altri o decisioni che si riflettono su altri. Tuttavia esiste una differenza tra esercitare il potere decisionale con una logica "di potere" o con una logica "di servizio". Nel primo caso significa far prevalere i propri interessi anche a danno di altri. Nel secondo caso significa perseguire le proprie legittime aspettative (ad esempio di carriera, di sviluppo dell'impresa, di consenso politico) insieme alla preoccupazione di favorire lo sviluppo dell'impresa, dei collaboratori, della popolazione (nel caso di chi esercita una funzione pubblica). È necessario perseguire un difficile equilibrio, poiché è indubbio che qualcuno debba decidere. Si possono avere processi di coinvolgimento e di partecipazione sia all'interno delle imprese sia nelle comunità per quanto riguarda le funzioni pubbliche, ma alla fine deve esserci qualcuno che ha la responsabilità di scegliere tra diverse alternative. Chi è guidato da forti valori etici sente forte questa responsabilità e si preoccupa di trovare soluzioni in grado di raggiungere un giusto equilibrio tra i diversi interessi, chi non è guidato da valori etici non avverte questa preoccupazione e sceglie per sé o per i propri amici.

Questa considerazione apre un altro fronte dell'etica, che riguarda la cultura dell'organizzazione, sia essa privata o pubblica. È utile avere nell'impresa persone ambiziose, che cercano di fare carriera, ma è importante che vi siano regole in grado di collegare le carriere al talento. Se si perde il valore del merito e del talento, si indebolisce o si perde anche il senso etico. Parlo per l'impresa, ma lo stesso discorso deve essere riferito al settore pubblico.

Se vi è una differenza tra settore privato e pubblico, a mio parere non dipende tanto dai valori etici delle singole persone, ma dal fatto che nel settore pubblico (almeno in quello italiano) vi è una scarsa considerazione del merito e quindi in molti casi vi è una scarsa attrattività nei confronti delle persone di talento. Perciò ritengo che sia fondamentale il ruolo della formazione, che non deve riguardare solo conoscenze di metodi, tecniche e strumenti, né quelli che vengono definiti elementi soft del management. La formazione deve includere anche frequenti richiami al senso di responsabilità, ai valori etici, poiché la leadership non significa solo capacità di governare imprese e guidare persone, ma significa guidarle verso la produzione di ricchezza vista come condizione di un benessere generale della società. Sotto questo aspetto temo che vi sia molto da fare, poiché spesso la formazione dimentica questa dimensione per me fondamentale.

DNA dell'etica: una *governance* chiara e trasparente per evitare conflitti di interesse e la tentazione di esercitare il potere in quanto tale. Una buona *governance* è condizione per una gestione nella quale siano premiati il merito e la professionalità.

Non si può parlare di regole dell'organizzazione senza introdurre il tema della *governance*, che per me è fondamentale non solo sul piano delle scelte strategiche, ma anche su quello del mantenimento di quello che in precedenza ho definito una specie di DNA dell'etica. Avere una *governance* chiara e trasparente consente di separare gli interessi e le aspettative della proprietà e più in generale dei portatori di interesse (oggi si dice *stakeholder*) dalle esigenze di una sana gestione. Ad esempio nel caso della nostra famiglia è stata costituita una finanziaria tra noi fratelli, ma nell'impresa operano e dovranno operare solo coloro che hanno le professionalità richieste, non ci devono essere inquinamenti tra i due livelli. Una *governance* chiara e trasparente serve a evitare conflitti di interesse e la tentazione di esercitare il potere in quanto tale. Una buona *governance* è condizione per una gestione nella quale siano premiati il merito e la professionalità, condizioni per uno sviluppo solido. Certamente a livello di gestione bisogna perseguire il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i collaboratori, ognuno secondo le proprie responsabilità, ma la *governance* deve essere disegnata in modo da evitare interferenze esterne. Avendo introdotto il tema dei conflitti di interesse, mi preme precisare che la struttura della *governance* può contribuire a evitarli, ma che le regole non devono essere eccessive e troppo dettagliate. Un eccesso di regole può determinare un effetto esattamente contrario agli obiettivi perseguiti, cioè contribuire a evitare situazioni di conflitto solo sul piano formale, senza ostacolare conflitti di interesse sostanziali. Sono le persone che percepiscono e sanno valutare i conflitti di interesse nei quali possono essere coinvolte e che, se hanno un forte senso etico, devono evitarli indipendentemente dall'esistenza o meno di regole formali.

Peraltro i comportamenti reali sono il risultato di autoregolazione (ad esempio l'etica che induce le persone a non mettersi in condizioni di conflitto).

to di interesse o a non esporsi a tentazioni di corruzione), di regole interne definite dal sistema di *governance*, di regole esterne. Si può citare la Legge 231, che da molti è stata considerata un inutile orpello burocratico, ma che a mio parere ha contribuito a diffondere una maggiore consapevolezza nelle imprese sulla necessità di darsi un'organizzazione maggiormente resistente, refrattaria a tentativi di corruzione. Un altro esempio è quello della Legge 626 sulla prevenzione nei luoghi di lavoro, che in seguito si è estesa anche alla tutela della salute nei luoghi di lavoro. Purtroppo incidenti anche gravi continuano a manifestarsi, ma è indubbio che la situazione è migliorata decisamente dopo l'introduzione di questa norma.

C'è bisogno di diffondere tramite una corretta comunicazione comportamenti positivi in grado di bilanciare l'informazione e la comunicazione di comportamenti negativi. Trasparenza e coerenza sono due pilastri dell'etica che devono essere comunicati in modo efficace.

Avviandomi alla fine ritengo opportuno aggiungere una dimensione rilevante, quella della comunicazione. Le persone hanno valori etici, le organizzazioni incorporano i valori delle persone e definiscono regole per rafforzare l'etica, la società percepisce ciò che ad essa viene comunicato. La questione indubbiamente è delicata, in quanto vi sono persone che parlano di etica ma che poi hanno comportamenti tutt'altro che etici, mentre vi sono persone che sono coerenti. Ritengo che oggi vi sia l'esigenza non solo di essere coerenti, ma anche di essere visibili con riguardo non solo ai risultati della propria impresa ma anche e al modo in cui tali risultati sono ottenuti, ad esempio rispettando l'ambiente e i diritti dei lavoratori, pagando le tasse, collaborando con altre istituzioni pubbliche e private. C'è bisogno di diffondere tramite una corretta comunicazione comportamenti positivi in grado di bilanciare l'informazione e la comunicazione di comportamenti negativi. Purtroppo esiste uno squilibrio strutturale ben noto, secondo cui le notizie su ciò che non va, su fatti di cronaca nera, su imprenditori o politici corrotti, prevalgono sulle notizie riguardanti ciò che di positivo c'è nella società. Trasparenza e coerenza sono due pilastri dell'etica, che devono essere comunicati in modo efficace per favorire il consolidamento di una cultura della fiducia nella società. Imprenditori, manager pubblici e privati, politici sono etici se contribuiscono a rafforzare il clima di fiducia nei confronti delle loro istituzioni e non solo nei confronti delle loro persone.

L'etica si difende e si rafforza investendo sui giovani. Perciò occorre aiutare le imprese prevedendo incentivi per sostenere la formazione dei giovani al loro interno.

Concludo questo mio intervento con un'affermazione tanto scontata quanto dimenticata. L'etica si difende e si rafforza soprattutto investendo sui giovani. Occorre avvertire la forte responsabilità nel trasmettere ai giovani non solo gli effetti del progresso scientifico e tecnologico accumulato, non

solo la ricchezza, ma soprattutto i valori del merito, della professionalità, dell'impegno e dell'etica. Dopo la crisi del 2007-2008 si è diffuso in tutto il mondo occidentale, e soprattutto nel nostro Paese, il senso di precarietà e di scarsa fiducia nelle istituzioni e nel futuro. Occorre invertire questa tendenza con specifiche politiche pubbliche, ma anche chiedendo alle imprese di fare la propria parte. Come Federmeccanica siamo stati sostenitori della legge che ha cercato di collegare il mondo della scuola e il mondo del lavoro. Dato il rapido cambiamento che caratterizza la società moderna, devono essere superati i modelli nei quali "prima si impara (a scuola) e poi si utilizzano le conoscenze (nel mondo del lavoro)". Parlare di alternanza scuola-lavoro, forse sarebbe ancor meglio parlare di integrazione scuola e lavoro, è un modo per sviluppare conoscenze utili, per preparare i giovani al lavoro, per alimentare la speranza in un futuro che non sia caratterizzato da precarietà e da incertezza. Formare i giovani significa aiutarli ad avere fiducia in sé stessi e la fiducia in sé stessi è anche un requisito importante per sottrarli a tentazioni di comportamenti di facile successo anche a scapito della rinuncia all'etica. Si tratta di un percorso teoricamente virtuoso, che però deve essere aiutato. In un Paese, come l'Italia, fondato soprattutto su piccole e medie imprese, spesso la presenza di giovani in azienda è considerata un costo perché occorre tempo per seguire i giovani nella fase di apprendimento. Perciò occorre anche supportare le imprese nell'applicazione della legge e, soprattutto, occorre un'assistenza che può essere data dalle associazioni di imprese. Su questo fronte Federmeccanica è impegnata in prima linea.

Lettura trasversale dei dialoghi

Pur nella varietà e differenze dovute ai ruoli ed esperienze personali, i dialoghi, realizzati nell'ambito della ricerca ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management", consentono di evidenziare alcuni elementi ricorrenti. Innanzitutto una larga convergenza sull'importanza che l'etica ha assunto nel dibattito attuale. Tuttavia un numero significativo di interlocutori sottolinea che in molti casi il dibattito non si traduce poi in concrete applicazioni dell'etica nelle scelte aziendali. Anzi, alcuni sottolineano che il dibattito sull'etica assume aspetti moralistici che non modificano i comportamenti professionali. Si rileva una separazione tra sfera individuale da un lato e ruoli economico-sociali dall'altro, nei quali restano prevalenti la logica del profitto (per le imprese) e la ricerca del consenso di breve periodo (per le amministrazioni pubbliche). Di conseguenza la coerenza di imprenditori/manager e in generale dei vertici di imprese e amministrazioni pubbliche è considerata un fattore determinante per l'affermarsi di una "cultura organizzativa" orientata all'etica oltre che alla razionalità tecnica e alla convenienza economica.

Una seconda linea di interpretazione riguarda proprio il rapporto tra valori individuali e valori organizzativi. La quasi totalità degli intervistati sottolinea che l'etica è un valore degli individui, mentre vi sono posizioni differenziate con riferimento all'impatto sull'organizzazione. Alcuni sottolineano la possibilità che i valori individuali contaminino positivamente e determinino i valori dell'organizzazione, altri richiamano invece con maggiore forza l'attenzione sulla difficoltà di questo trasferimento. La struttura e le regole organizzative da un lato e i condizionamenti del mercato dall'altro possono indebolire, fino ad annullarla, la volontà di rinnovamento in senso etico presente in molti individui. L'esperienza porta ad una assuefazione che fa considerare "normali", o "inevitabili", comportamenti discutibili sul piano etico.

Una larga maggioranza delle persone con le quali sono stati svolti i dialoghi esprime la convinzione che la diffusione dell'etica nelle organizzazioni sia favorita e strettamente correlata all'esistenza di sistemi e di processi idonei a valorizzare il merito, la professionalità, la competenza tecnica e la trasparenza. Soprattutto questa posizione emerge con riferimento al mondo della finanza, caratterizzata da prodotti e processi complessi, che, in mancanza di professionalità e di competenza tecnica, possono portare a scelte non solo errate sul piano economico, ma anche discutibili su quello etico. Un'etica individuale convinta e forte può determinare conseguenze negative se non è sostenuta da un'elevata conoscenza dell'impatto, diretto o indiretto, su migliaia e a volte milioni di risparmiatori o di lavoratori le cui aziende possono essere messe in crisi o trasferite a seguito di valutazioni di convenienza puramente finanziaria o fiscale. La trasparenza nei processi di valutazione del personale e dei rapporti con i clienti (per le imprese, le banche,

le istituzioni finanziarie) e dei cittadini (per le amministrazioni pubbliche) è considerata un efficace strumento per difendere, diffondere e consolidare l'etica nelle organizzazioni.

Interessanti elementi emergono in alcuni dialoghi con riguardo al ruolo degli imprenditori e dei manager. Si ritiene che i primi abbiano maggiore autonomia rispetto ai manager e di conseguenza anche una maggiore responsabilità, in quanto i propri valori (positivi o negativi) si trasferiscono con immediatezza nella cultura organizzativa, in particolare nelle piccole imprese, che rappresentano oltre il 96 per cento dell'economia italiana. I manager che operano in imprese di medio-grandi dimensioni sono condizionati da criteri, regole, sistemi aziendali non di rado definiti da "case madri" estere. In alcuni casi le regole hanno contribuito a diffondere anche nei manager operanti nel nostro Paese i valori di merito, professionalità, trasparenza e competenza tecnica, considerati pre-requisiti dell'etica. In altri casi la rigidità degli obiettivi aziendali (quota di mercato, profitto) ha posto e pone i manager di fronte a scelte "conflittuali" rispetto ai propri valori etici. È questo il caso di licenziamenti e chiusure di sedi produttive imposti per raggiungere obiettivi di profitto o di prodotti finanziari ad elevato rischio venduti con poca trasparenza a clienti non in grado di valutarli a fondo.

Nel corso di alcuni dialoghi è emerso il confronto in modo specifico fra piccole e grandi imprese. Le prime possono essere maggiormente esposte a fenomeni di corruzione per motivi di "sopravvivenza economica", specialmente quando operano in contesti politico-sociali non favorevoli e contaminati da una diffusa corruzione. Se però il fondatore riesce a dare una forte impronta etica, questa rimane per lungo tempo anche nelle generazioni successive. Le seconde, le grandi imprese che operano su mercati globali, non di rado hanno anche regole finalizzate a prevenire o contrastare specifici fenomeni di corruzione locali e nazionali. Di fronte a queste condizioni positive va però valutato l'effetto di criteri presentati come "neutrali" o "oggettivamente razionali" sul piano economico, che tuttavia tali non sono perché producono conseguenze contrarie all'etica dei rapporti con i dipendenti, i clienti e le comunità e i territori di riferimento. È più facile valutare anche sul piano etico i comportamenti degli imprenditori, mentre è più difficile esprimere un giudizio sui manager che operano all'interno di grandi imprese.

Un altro aspetto affrontato riguarda le valutazioni riferite ai diversi settori di attività. Di fronte alla domanda specifica, prevale in generale l'idea che non esistono differenze fra i diversi settori, ma quando si approfondisce la tematica emergono differenze significative. Molti ritengono che la "sana competizione" favorisca comportamenti etici, mentre la "iper-competizione" o la "competizione non regolata" siano cause del decadimento etico che caratterizza il periodo attuale. Peraltro è noto che il concetto di "sana competizione" è molto astratto e difficile da declinare concretamente. In alcuni settori, ad esempio quelli delle grandi commesse nazionali o internazionali, della finanza, dell'accesso e sfruttamento di risorse naturali strategiche, si

pongono ai manager più rilevanti “dilemmi etici” con riguardo all'accettazione/rifiuto di processi corruttivi. Inoltre, le imprese che operano a livello globale devono affrontare anche situazioni che sono considerate legali in alcuni Paesi e illegali in altri. Ciò pone il problema del rapporto tra legalità ed eticità. Inevitabili poi le difficoltà delle valutazioni tra settore pubblico e settore privato. Coloro che riconducono l'etica prevalentemente alla sfera individuale non evidenziano sostanziali differenze tra settore pubblico e privato. Altri ritengono che nel settore pubblico la debolezza dei sistemi di selezione, di valutazione del merito, della professionalità e competenza tecnica, la peculiarità e le specificità del consenso politico costituiscano fattori determinanti in senso negativo con riferimento a comportamenti etici e a fenomeni di corruzione e concussione.

Infine numerosi sono i riferimenti ai fattori che possono rafforzare un'etica sostanziale e non solo di facciata nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche. Occorre investire sui giovani, sia nelle varie fasi di formazione sia all'inizio della loro carriera di imprenditori o di manager. Alcuni cenni critici sono riferiti esplicitamente ai programmi di formazione manageriale e all'imprenditorialità, nei quali sono praticamente assenti riferimenti all'etica come fattore positivo di “sana competizione”. In secondo luogo occorre investire soprattutto in coloro che andranno ad assumere posizioni di “vertici aziendali”, che con il loro esempio possono influenzare i valori etici dell'intera organizzazione. Gli esempi di etica non solo dichiarata ma agita nel quotidiano sono il più efficace antidoto alla mancanza di etica, che spesso viene denunciata in una realtà nella quale i principi e i criteri economici sembrano prevalere sui valori sociali.

Considerazioni finali

L'analisi delle risposte ai questionari e quanto è emerso dai colloqui, nell'ambito della ricerca ASFOR "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management", suggeriscono alcune riflessioni di sintesi. Sono rare le polarizzazioni nelle risposte relative ai questionari (1 e 2 per la discordanza e 6 e 7 per la concordanza), salvo il caso della domanda riguardante i dilemmi etici, nella quale invece i rispondenti esprimono in modo più netto le loro convinzioni. Non emerge una posizione sicuramente dominante e spesso restano possibili diverse soluzioni con differenze minime fra loro.

Infatti dall'elaborazione trasversale, che considera il "forte accordo" e il "forte disaccordo" di tutte le domande, non sembra emergere un deciso e condiviso riferimento concettuale. Anche dai colloqui emergono posizioni molto differenti tra loro.

Le risposte scelte come maggioritarie sono accompagnate da molti "anche", "quasi", molti "se" e molti "ma", perché comprendono molte ambiguità, molte incertezze, molti dubbi.

Si dice ad esempio che la questione etica è presente nella cultura economico-manageriale, ma subito si chiarisce che nella cultura e soprattutto nei comportamenti reali, la questione etica, che non può essere ignorata, almeno formalmente, sembra non trovare riscontro nelle prassi concrete.

Più diffusa è comunque la consapevolezza che non esistono soluzioni facili, perché la questione etica sta nei fondamenti e nei paradigmi del modello economico e sociale in cui viviamo, che cercano comunque di regolare una competizione in cui alcuni individui e gruppi vincono e altri perdono. Le regole, i codici e le pressioni delle *lobby* non garantiscono soluzioni chiare né in Italia né all'estero. Per questo modificare comportamenti etici è un obiettivo sfidante che non può essere perseguito con proposte riduttive.

Specialmente nei colloqui, vengono riconosciute e sottolineate l'ineadeguatezza del capitalismo, la sua crescente iniquità nella distribuzione

della ricchezza soprattutto in una fase, come quella attuale, in cui peraltro è decrescente la sua stessa capacità di produrre ricchezza e sviluppo. Sia dall'indagine quantitativa tramite questionari sia da quella qualitativa tramite colloqui viene confermato che non sembra emergere nella società alcun modello alternativo adeguato e accettabile.

È molto diffusa la denuncia di un vuoto, ma è quasi assente l'assunzione di responsabilità e di volontà di trasformazione politica, sociale ed economica.

Ci si muove in un interstizio stretto: il sistema vigente non funziona più, ma non si sa come cambiarlo.

Poiché l'etica è da tutti riconosciuta come l'effetto di una dialettica della società e nella società, lo spazio che resta è un "fai da te" individuale e individualistico, in cui ciascuno (stati, imprese, pubblica amministrazione, istituzioni, movimenti politici, gruppi e persino singoli individui) si inventa il suo "modello etico", a propria immagine e somiglianza, escludendo a priori gli altri. Resta comunque l'impressione che riflettere sull'etica sia tutto sommato poco rilevante proprio perché essa è confinata alla sfera privata, personale e pre-politica e incide sempre meno sulla sfera pubblica, morale, sociale e politica.

Si tratta di un'evidente debolezza e contraddizione della cultura attuale, poiché le grandi questioni etiche come la vita, la pace, la povertà, l'iniquità, l'ingiustizia, la sostenibilità, l'emergenza ambientale, l'emigrazione richiederebbero una visione universalistica, o per lo meno largamente condivisa e/o convergente, tutt'altro che personale e localistica. È questo un aspetto fondamentale. Più un principio etico è generalizzabile, più funziona come modello di riferimento e come integratore e regolatore sociale. Anche se la sua applicazione chiama in causa visioni e comportamenti a livello collettivo e individuale, la sua efficacia è direttamente proporzionale al consenso che l'ha costruito e al processo che l'ha via via generato.

Al pari delle norme giuridiche e forse anche in misura maggiore, un principio etico va a costruire una norma interiore, un "super-Io" che punta a contenere le passioni, le emozioni, gli egoismi e ad arginare i comportamenti collettivi e individuali, dando loro armonia e compatibilità. Ogni modello etico porta con sé, infatti, un sistema sanzionatorio e uno reputazionale, che ne motiva e ne orienta l'applicazione.

Su molte questioni tutt'ora aperte non c'è più o non c'è ancora un riferimento valido e riconosciuto *erga omnes*. Esistono due possibili interpretazioni di questa situazione. La prima, secondo cui l'assenza di volontà esplicite e maggioritarie, cioè di valori condivisi, sia una conseguenza strutturale e per certi aspetti inevitabile dell'innovazione scientifica e tecnologica, della globalizzazione, della mobilità delle persone, della società digitale e connessa tramite rete. Una seconda interpretazione attribuirebbe a gruppi culturalmente, economicamente e mediaticamente dominanti azioni ed interventi fi-

nalizzati a indebolire la capacità dei corpi intermedi della società di regolare l'azione dei singoli e correggerla in una prospettiva di "interesse comune", di armonia, di compatibilità fra volontà diverse, tutte legittime; in altri termini a indebolire i princìpi etici.

Qualunque sia l'interpretazione sembra evidente che non è possibile reagire a questa situazione con il "fai da te". Non si può fare da sé e neppure subire una "tentazione autoritaria" in cui qualcuno decide per tutti. C'è bisogno di un'etica del pluralismo, come espressione di una volontà finalizzata ad includere e non escludere le differenze, gli interessi diversi, gli scopi che sono molteplici.

Talvolta si parla di etica, in una prospettiva troppo parcellizzata o addirittura individuale, come qualche cosa "fatta in casa", solo per il proprio clan e perciò stesso incapace di costruire "comunità", di regolare e dare forma a una società la più vasta e complessa possibile, tendente all'universale, all'eternità, alla specie, all'uomo totale.

Il mercato globale, la molteplicità degli scambi, la frantumazione dei legami, l'assenza di dialoghi, l'uniformità degli automatismi tecnologici del mondo digitale, l'attuale povertà della dialettica politica e la debolezza della leadership, il prevalere di un "pensiero debole", ma tuttavia globalizzato, il crescente vuoto di senso nelle relazioni rendono assai più difficile costruire un'etica come bene comune e come riferimento delle "transazioni", delle relazioni sociali ed economiche. Soprattutto quelle economiche e di mercato, in cui oggi prevalgono la competizione e gli interessi individuali.

Oggi si comunica tutto a tutti e per ogni evento, ma non si costruisce senso comune, un tessuto di valori valido per costruire umanità, relazioni, società. Resta una sola idolatria fortemente divisiva, quella del possesso, del denaro e della ricchezza, che diviene la giustificazione, la scusa, l'obiettivo dell'agire prevalente. Per i soldi si giustifica tutto e la ricchezza è la misura del successo e della sconfitta. In queste condizioni prevale una competizione "fine a se stessa" che non produce benessere e salute nella società, né etica come valore sociale. L'unico principio riconosciuto ormai da tutti come vincente è l'etica del capitalismo e dell'accumulazione: la virtù come ricchezza, ma anche la ricchezza come virtù.

Nei dialoghi con molti interlocutori viene osservato che i princìpi del capitalismo sono coerenti con un'espansione senza fine. Non tengono conto però delle crisi, delle recessioni, della povertà che sono comunque oggi in forte espansione. L'odierno mondo economico non ha eliminato la povertà, i malanni e le sperequazioni. Anzi, sembrerebbe che la ricchezza tenda ad accumularsi in poche mani, soprattutto in situazioni recessive, creando non una corsa per lo sviluppo, ma una guerra fra i poveri per la loro sopravvivenza.

L'etica dello sviluppo regolava la corsa più o meno meritocratica e creativa per stare meglio in tanti. Oggi, e da tempo, bisogna regolare soprattutto il "peggio", la penuria, il lavoro che non c'è per tutti. Non si tratta più di

regolare la distribuzione del prodotto, ma di affrontare le problematiche della crescita lenta quando non addirittura della decrescita, che può essere tutt'altro che felice in quanto nessuno (o pochi) è disposto ad accettare sacrifici e iniquità, è disposto a tornare indietro.

Un grande sociologo americano del secolo scorso, Charles Wright Mills (1916-1962), definiva la società americana come una “macchina della razionalità senza ragione”, perché era regolata per la crescita e lo sviluppo, non per la crisi, non per il declino che comunque si manifestano sempre più spesso. L'etica è una costruzione collettiva e sociale, progressiva e mutevole, che serve per regolare le relazioni e la convivenza non soltanto sul piano economico. Essa non vale quando prevalgono troppi interessi particolari o quando un sistema è finalizzato solo a un obiettivo che sovrasta tutti gli altri.

L'etica è soprattutto una forma di “alterità”, come presenza interiorizzata dell'altro, con le sue differenze e specificità. Comportarsi in modo etico significa agire valutando gli effetti della propria azione in un contesto più ampio, in un tempo più lungo. Problemi enormi come il cambiamento climatico, la sostenibilità dello sviluppo, l'immigrazione, la pace, il lavoro non possono essere affrontati senza un pensiero che vada oltre i propri vantaggi immediati e corporativi.

Nella società di oggi prevale tuttavia un individuo narcisista, poco “soggetto” e quindi poco partecipe della società. Questa logica contiene implicitamente la legge del più forte “qui ed ora”, non l'etica delle relazioni, del pluralismo, dell'avvento come costruzione e attesa di un mondo migliore per tutti. Ci sono tante strade e tanti modelli etici. Ma tutti servono per agire nel plurale, nello Stato, nei gruppi, nelle specie, nel futuro, oltre sé e oltre il presente. I principi etici riguardano la vita e non solo la vita economica, riguardano la società e dunque tutti i soggetti che ne fanno parte e che si sentono di farne parte.

Soprattutto in Italia, ma non solo, si confonde spesso l'etica con l'ideologia e con il proprio pensiero politico. Così c'è un'etica di destra, di sinistra, di centro, di movimenti, invece di utilizzare ogni opinione per costruire una sintesi pur mutevole, ma unificante. I principi etici sono una ricerca continua di coerenza e armonia. Questa ricerca conferma che l'etica è una questione che non sarà mai totalmente risolta, una questione aperta, ma che proprio per questo non può essere dimenticata, lasciata al caso, né alla faziosità dei propri interessi e delle proprie convenienze politiche, economiche e culturali.

C'è bisogno di una formazione etica, che vuol dire imparare a guardare lontano e guardare con gli altri e a cogliere i segnali della trans-formazione e del cambiamento. I principi etici si diffondono soprattutto attraverso l'insegnamento e l'esempio che gli altri fanno dare a noi e che noi sappiamo dare agli altri. Ciascuno con la propria storia, con i propri obiettivi e i propri desideri. È questo il dialogo fondamentale per costruire una società più solidale e condivisa.

La ricerca i cui risultati sono presentati in questo volume, che segue un analogo lavoro fatto nel lontano 1989 da ASFOR, si propone di riaprire una riflessione sui principi etici nel lavoro e nell'economia, ricordandone la grande importanza attuale soprattutto per chi intende accettare la sfida di provare a progettare e costruire un modello di economia post-capitalistica e di società cosiddetta post-moderna.

Elio Borgonovi, Mauro Meda, Mauro Montante, Vito Volpe

L'indagine ASFOR su "Etica, responsabilità pubblica, imprenditorialità e management" si è posta l'obiettivo di verificare lo stato dell'arte su questo delicato tema del dibattito attuale, attraverso la raccolta di 429 questionari nel 2015 e 632 nel 2018 e di 30 dialoghi con imprenditori, manager pubblici e privati ed esponenti del mondo economico e sociale.

Tra le tante indicazioni che emergono, nelle due parti, alcune appaiono di particolare rilevanza. L'etica è un valore individuale, che però può trasferirsi nelle organizzazioni soprattutto se i vertici o i dirigenti di posizioni intermedie hanno comportamenti coerenti, orientati al riconoscimento del merito, della professionalità, della competenza.

La "sana competizione" viene considerata fattore positivo con riguardo al rafforzamento dell'etica, mentre la "competizione non regolata" diventa elemento di distorsione dei comportamenti.

Investire sui giovani e sulla formazione manageriale rappresenta uno, se non il fattore più efficace, per invertire una tendenza all'indebolimento del senso etico che alcuni considerano dominante nell'odierna società troppo condizionata da principi criteri di carattere economicistico.

Elio Borgonovi è docente senior dell'Università Bocconi. È stato dean della SDA Bocconi e presidente ASFOR. Attualmente è presidente di APAFORM. È autore di numerosi scritti in tema di management nelle amministrazioni pubbliche, sanità, organizzazioni non profit e rapporti pubblico-privato.

Mauro Meda è segretario generale di ASFOR e APAFORM. È ricercatore e valutatore ambito formazione manageriale ed è consulente aziendale in tema di sviluppo di risorse umane e organizzazione. Attualmente è docente di organizzazione e risorse umane dell'Università Mercatorum.

Mauro Montante è partner, consulente e ricercatore ISMO sui temi di sviluppo organizzativo, change management, people management, gruppi e relazioni, inter-funzionalità, ruolo e organizzazione d'impresa. È autore di diversi articoli sul tema del rapporto tra etica e business.

Vito Volpe è fondatore e presidente ISMO e da oltre 45 anni si occupa di sistemi organizzativi complessi e di relazioni umane all'interno delle più importanti realtà nazionali e multinazionali. Già docente senior all'Università di Parma e San Raffaele di Milano è autore di numerosi scritti in tema di gruppi e organizzazione.