

## 1. Il significato dell'etica ed i fini da questa perseguiti.

L'etica può essere definita come “la conoscenza del bene sotto forma di teoria che si distingue dall'azione buona praticata”.<sup>1</sup> Questa duplice veste e cioè l'orientamento verso il bene in astratto, come traguardo di perfezione e l'orientamento verso l'azione come la sola giusta o buona da praticare, indica che di per sé l'etica si compone di due elementi fondamentali:

- l'esistenza del bene;
- la sua possibile (anzi oserei dire necessaria) realizzazione attraverso l'azione.

L'etica comunque non deve essere intesa soltanto come derivato di questa duplice caratteristica, bensì anche sotto l'aspetto delle funzioni che svolge e dei fini che persegue.

Le funzioni che svolge possono essere così riassunte:

- indicare valori ed orientamenti generali;
- interpretare e valutare la realtà esistente;
- dettare regole da applicare nella prassi individuale e sociale.

Esistono diverse impostazioni dell'etica tra le quali è opportuno confrontarne almeno due.<sup>2</sup>

*Il teleologismo* è quell'impostazione che fa dipendere le norme morali (teleologismo della norma) o le valutazioni morali concrete (teleologismo dell'atto) dal calcolo delle conseguenze delle azioni, in termini di benessere personale o collettivo. E' una concezione che sta alla base di molta parte della filosofia morale d'ispirazione “laica” ed anche di determinate correnti del cristianesimo protestante;<sup>3</sup>

*Il deontologismo* è invece quella impostazione della morale che fa dipendere il bene o il male dalla conformità o meno ai principi morali generali, fondati deontologicamente (cioè, non al risultato che consegue, bensì al “dover essere dell'azione”). La riflessione teologica d'ispirazione cattolica e di stampo tradizionale, difendeva e difende, all'interno di un impianto largamente teleologico, un nucleo intoccabile di principi, fondati deontologicamente.

Il significato che queste due impostazioni danno dell'etica ci consente di identificare il concetto di etica applicata.

Possiamo definire l'etica applicata come “il tentativo di valutare l'insieme degli atti e delle possibilità di agire date a ciascuno, se questi siano moralmente giusti o

<sup>1</sup> Cfr. R. Ciminello, “*Etica e Finanza*”, cit., pag. 440.

<sup>2</sup> In effetti esistono quattro distinzioni principali dell'etica che vengono generalmente accolte da tutti gli studiosi:

- l'etica teleologica o etica dei beni, cioè l'orientamento a fare il bene e ai beni (conseguenzialismo);
- l'etica deontologica che concerne il dover essere dell'azione, quando cioè, invece di porre al centro dell'attenzione la produzione del bene si pone il dover essere dell'azione in base ad una determinata regola;
- l'etica della virtù caratterizzata dall'eudomonia (dottrina morale che ripone il fine ultimo dell'agire umano nella felicità) cioè etica orientata alla felicità come fine ultimo assegnato agli uomini e alle loro azioni;
- l'etica utilitaristica che tende alla maggiore quantità possibile di felicità da creare, quantità che deve essere rappresentata da una quantità di beni.

<sup>3</sup> Cfr. C. Bucciarelli “*Un discorso da problematizzare*”, in *Dossier Etica verso la ricomposizione*, n. 1-2, CENSIS, pag. 14.

sbagliati e di ponderare le alternative esistenti ponendole a confronto in una prospettiva progettuale”. L’etica applicata si concretizza quindi nell’esame di contesti realistici e attuali in cui possono essere analizzate le azioni umane pur se inserite in contesti ipotetici. L’etica applicata riscontra delle specifiche difficoltà qui di seguito coincisamente schematizzate:<sup>4</sup>

1. *Il problema della fondazione.* Occorre dimostrare cioè se esistono norme universalmente vincolanti. L’etica applicata si dibatte proprio nel problema di rendere plausibili criteri e pesi onde dare fondamento alle proprie valutazioni.
2. *Il problema del rapporto tra etica applicata ed etica fondamentale.* Si sostanzia nel fatto che l’etica applicata non consiste semplicemente nell’applicazione di principi astratti e generici a casi concreti o al continuo rinvio all’etica fondamentale. L’etica applicata deve rispondere alla domanda: quali questioni di etica fondamentale devono essere considerate e in che modo? Chiaramente uno dei problemi più rilevanti dell’etica applicata è quello di non poter prescindere dall’etica fondamentale e nel contempo riuscire a non degenerare a puro materiale di ricerca empirica per la chiarificazione di quest’ultima.
3. *Il problema dell’acquisizione e della comprensione dell’etica applicata.* La realtà di oggi è determinata dalla crescente specializzazione e segmentazione delle discipline scientifiche che frammentando le problematiche impediscono all’etica applicata di capire ed acquisire l’oggetto da valutare. Data questa situazione si è osservato che l’etica applicata potrebbe essere esercitata soltanto in maniera interdisciplinare in base a una definizione specialistica in senso metodologico della competenza etica.
4. *I problemi di percezione della responsabilità.* Tali problemi coinvolgono non tanto la sola relazione tra azione e responsabilità, quanto il come può essere percepita la responsabilità. In un contesto siffatto si è posti di fronte a diversi interrogativi a cui si deve rispondere, del tipo:
  - di che cosa bisogna avere responsabilità ?
  - chi è responsabile ?
  - verso chi si ha la responsabilità ?

Un’importante ricerca è stata realizzata dal Censis nel 1991 su committenza del quotidiano economico “Il Sole 24 Ore” ed ha preso a base della sua analisi lo sviluppo di principi etici nello svolgimento dell’attività professionale.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Cfr. K. Steigleder, citato da C. Bucciarelli, op. cit., pag. 16-18.

<sup>5</sup> Per approfondimenti, Censis, “L’attività professionale e la dimensione etica” in A. Massarenti, A. Da Re, *L’etica da applicare*, Il Sole 24 Ore, Milano 1991, pag. 83-165. Vediamo in breve alcuni tratti fondamentali dell’analisi effettuata. La rilevazione non è stata caratterizzata da un campione statisticamente rappresentativo, ma da una campionatura a pioggia, cioè dalla possibilità di rispondere indistintamente rivolta a tutti i lettori de “Il Sole 24 Ore”. I rispondenti (pari a circa 4.400 questionari), differenziati in base al sesso, all’età, al titolo di studio, alla condizione professionale ed al settore di attività, hanno chiaramente evidenziato l’ampio sviluppo che l’etica degli affari sta avendo. Alla domanda “Quando deve prendere una decisione attinente al suo lavoro quali elementi ritiene più importanti?” il 37,9% ha risposto “l’onestà e la lealtà del comportamento” che sembrano avere maggiore importanza rispetto agli “obiettivi dell’azienda” indicati dal 37,5% degli intervistati. Anche nella domanda “Nello svolgere la sua attività professionale quali sono le qualità che ritiene più importanti?”, subito dopo la “competenza professionale” (votata dal 67,7% del campione), emerge “la correttezza professionale e la

Da tale ricerca si evince che l'onestà e la lealtà dei comportamenti si stanno gradualmente facendo strada come mezzi necessari per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Tuttavia, rimane ancora aperto un problema di difficile soluzione: la decisione sull'opportunità o meno di introdurre in azienda nuovi meccanismi quali codici e comitati etici in grado di orientare in senso etico il comportamento di manager e dipendenti.

Gli imprenditori, infatti, si trovano inseriti in uno scenario caratterizzato da forte discontinuità e turbolenza e, all'interno di questo sono chiamati ad affrontare quotidianamente scelte difficili; scelte dalle quali dipende il benessere di molti altri uomini. I problemi da affrontare sono molti e tra questi alcuni risultano di difficile soluzione. Talvolta, in mancanza di una adeguata normativa o legislazione mirata, ci si affida al cosiddetto "senso etico" di coloro che ne sono coinvolti, ovvero "alla capacità di discernere tra il bene e il male, tra il bello e il brutto, tra il conveniente e lo sconveniente, ecc."<sup>6</sup>

Le materie nelle quali si deve esprimere il senso etico dell'imprenditore per garantire un maggior benessere sociale sono diverse:

1. Usura progressiva dell'ambiente.

E' facile notare il degrado ambientale ereditato dalla nostra generazione e la mancanza di adeguate azioni di ristabilizzazione capaci al tempo stesso di promuovere lo sviluppo sostenibile e necessarie per consegnare alle generazioni successive un'ambiente migliore.

2. La ricerca della soddisfazione della clientela.

Tutti i clienti devono essere trattati con rispetto e si devono loro fornire beni e servizi al più alto grado di qualità, capaci di soddisfare gli originari bisogni in modo tale che il guadagno del venditore coincida con un reale vantaggio dell'acquirente.

3. Gestione del personale dipendente.

Una buona leadership deve essere in grado di affermare un'etica del lavoro moderno, cioè una realtà in cui il lavoro è una realizzazione dell'individuo e non una costrizione. Per questo occorre fornire lavoro e compenso tali da promuovere le condizioni di vita dei lavoratori ed evitare ogni forma di comportamento scorretto e discriminatorio all'interno dei luoghi di lavoro.

Da non dimenticare, infine, gli interessi degli azionisti, i rapporti con fornitori e subappaltatori, i rapporti con il mondo politico.

---

fiducia reciproca" per il 64,5% degli intervistati, a dimostrazione del fatto che non si pensa solo alla realizzazione dei profitti dell'azienda.

Ancora più importanti sono le risposte che respingono ogni tentativo di corruzione (seppure necessario per sviluppare il volume d'affari), le frodi fiscali o il mancato pagamento dei contributi (che possono aiutare l'azienda in periodi di particolare difficoltà), e gli atteggiamenti dei dipendenti, rivolti ad ottenere avanzamenti di carriera, che vanno a scapito dei colleghi.

<sup>6</sup> Per il significato di senso etico vedi "Dizionario Enciclopedico Italiano" alla voce *Senso*.

*“ L’uomo, preso dal desiderio di avere e di godere, più che di essere e di crescere, consuma in maniera eccessiva e disordinata le risorse della terra e la sua stessa vita... Egli pensa di poter disporre arbitrariamente della terra, assoggettandola senza riserve alla sua volontà, come se essa non avesse una propria forma e una destinazione anteriore datale da Dio, che l’uomo può, sì, sviluppare, ma non deve tradire.”*

GIOVANNI PAOLO II <sup>7</sup>

L’impresa è spesso rappresentata, come in un sistema tolemaico, al centro di un contesto economico particolare (mercato) inserito in un più vasto sistema-ambiente.

Nella sua più ampia accezione ambiente è “l’insieme degli elementi che, per sé e nei loro rapporti, costituiscono la cornice, l’ambito appunto, della vita dell’uomo, determinandone alcune delle condizioni essenziali.”<sup>8</sup>

L’impresa, oltre a percepire l’ambiente come un contesto articolato e complesso che si esprime attraverso centri dotati di soggettività, lo percepisce anche come:

- *Una griglia delle regole del gioco*, alle quali l’impresa deve attenersi, per scelta o per obbligo, e dunque corrispondente anche ad una *griglia dei vincoli*, soltanto in parte modificabile, attraverso le strategie proprie di ciascuna impresa. Le regole in questione si possono considerare delle norme decisionali che obbligano le imprese a predeterminati comportamenti e possono vestirsi da “vincoli” ogniqualvolta esse sottraggano certe opzioni alla sfera di libertà dell’impresa.<sup>9</sup>

- *Una matrice di convenienze e di opportunità*: ambiente è tutto ciò che concorre a determinare la matrice generale delle convenienze d’azienda e delle unità decisionali di tipo aziendale. La matrice delle opportunità si va disegnando di giorno in giorno per ciascuna impresa in relazione al suo specifico ambiente.<sup>10</sup>

Negli ultimi anni diversi Paesi industrialmente avanzati si sono trovati a fronteggiare numerosi problemi di inquinamento e deterioramento ambientale, connessi alla crescita economica e demografica. La conservazione della “qualità” dell’ambiente è stata avvertita ed osservata valutando il progressivo ed inarrestabile procedere di svariati fenomeni, quali l’inquinamento dell’aria e dell’acqua, la diffusione di situazioni di inquinamento da rumore, la possibile ingovernabilità della massa dei rifiuti solidi e la crescente devastazione del suolo. Fenomeni, che introducono mutamenti, anche strutturali, nel rapporto impresa-ambiente.<sup>11</sup>

Nasce infatti un conflitto di interessi tra l’esigenza di conservazione e di miglioramento dell’ecosistema avvertita dalla collettività e l’esigenza dell’impresa di mantenere adeguati livelli di competitività, nonostante il pressante aumento dei costi connessi ai vincoli introdotti in materia ambientale.

E’ opinione dominante che oramai si debbano considerare a tutti gli effetti il mare, l’aria, l’acqua quali beni economici.<sup>12</sup> In tal senso occorre prendere atto del notevole ritardo con il quale nel nostro Paese il mondo economico ha avvertito l’esigenza di creare le condizioni per una esistenza “armonica” tra uomo e natura.

<sup>7</sup> Cfr. Enciclica “*Centesimus annus*”, n.37.

<sup>8</sup> Cfr. G. Panati/ G.M. Golinelli, “*Tecnica economica industriale e commerciale*”, cit., pag.114.

<sup>9</sup> Cfr. Ansoff, “*Strategia aziendale*”, Etas Kompass, Milano 1968. Talvolta, come vedremo nel par. 4.6, le imprese non considerano tra i propri vincoli quello ambientale (pur facendo un uso indiscriminato di tale risorsa), evitando così di sostenere costi straordinari per le politiche di disinquinamento e risanamento ambientale. Siamo in un classico esempio di applicazione del “dilemma del prigionero” e di “equilibrio di Nash”.

<sup>10</sup> Cfr. Usai, “*Le imprese e le relazioni ambientali*”, Isdaf, Pavia 1985.

<sup>11</sup> Cfr. R.C. Estall - R.O. Buchanam, “*La localizzazione industriale*”, Franco Angeli, Milano 1987, pag.194.

<sup>12</sup> Cfr. M. Merlini, “*Economia al Verde*”, Editori riuniti, Roma 1988, pag.19.

In una impostazione economica prevalente sino a qualche anno fa, l'ambiente naturale era assunto alla stregua di una risorsa produttiva libera, il cui uso era lasciato alla discrezionalità operativa delle organizzazioni, presupponendo comunque la sua continua riproducibilità.

Con il trascorrere del tempo si è assistito ad una inversione di marcia; l'inquinamento ha assunto dei connotati di irreversibile degradazione e quindi di lentissima riproducibilità e perfino di irriproducibilità dell'ambiente stesso.

Con l'accresciuta consapevolezza di questa degradabilità irreversibile dell'ambiente hanno assunto rilevanza le *politiche ambientali* che tipicamente si distinguono in:

- *politiche di conservazione dell'ambiente* (configurabili anche come politiche di anti-inquinamento o anti-inquinamento): consistenti nell'adottare tipologie di consumo non inquinanti: queste hanno una valenza economica, nel senso che attraverso un uso "alternativo" dell'ambiente consentono di aumentare la ricchezza di un Paese sotto forma di risparmi (ad es.: nella salute dei cittadini, con minori spese in malattia e assistenza). Paradossalmente il Paese potrebbe sembrare più povero poiché la riduzione delle malattie e delle spese sanitarie si ripercuoterebbe in una riduzione del Prodotto Nazionale Lordo;
- *politiche di disinquinamento*: cioè di riproduzione e di ripristino dell'ambiente già inquinato, attraverso l'utilizzo di "risorse produttive aggiuntive di tipo tradizionale".<sup>13</sup>

In questo contesto emergono nuove regole nel funzionamento dell'impresa, la quale deve organizzarsi in modo da assorbire i fenomeni connessi al problema ambientale, scontando gli effetti di incertezza che ne derivano. La variabilità e la complessità ambientale, i vincoli sempre più stretti in cui le imprese sono costrette ad operare, comportano per le stesse maggiori impegni finanziari e un livello di organizzazione più sofisticato e di responsabilità maggiori.

D'altra parte l'eccessivo sfruttamento di economie ambientali, può generare vere e proprie diseconomie esterne per l'impresa che possono attenuare se non eliminare in toto i vantaggi della precedente socializzazione.<sup>14</sup>

1. imprenditori seriamente preoccupati delle conseguenze dell'inquinamento;
2. imprenditori intenzionati a sfruttare l'ambiente solo come opportunità d'affari.

Gli strumenti ottimali di questa nuova filosofia manageriale dell'impresa post-industriale sono:<sup>15</sup>

1. Gli investimenti in R & S finalizzati alla progettazione di impianti e processi a "tecnologia pulita".

"L'industria ecologica", risultato del un nuovo modo di concepire il rapporto impresa-ambiente, è caratterizzata da investimenti in R.& S. rivolti a:

<sup>13</sup> Cfr. G. Panati/G.M. Golinelli "Tecnica economica industriale e commerciale", cit. pag. 123-124.

<sup>14</sup> Va precisato, peraltro, che non tutti i fenomeni di contenimento dei costi di produzione dovuti, per esempio, all'utilizzo di economie esterne, comportano effetti negativi sulla collettività. L'utilizzo di economie esterne infatti, da parte di organizzazioni produttive razionali, può rappresentare una più efficiente allocazione delle risorse disponibili, con vantaggi non indifferenti per il sistema economico-sociale.

<sup>15</sup> Cfr. Gennaro Ferrara "Il rapporto impresa ambiente: necessità di un approccio sistematico alle attività di ricerca", cit., pag.15-16.

- la costruzione di impianti per il disinquinamento dei residui della produzione e il trattamento delle acque;
  - lo smaltimento dei rifiuti, sistemi di energia alternativi;
  - i recuperi industriali, rurali e così via.<sup>16</sup>
2. La lievitazione dei costi per acquisizione e noleggio dei sistemi di protezione e disinquinamento. Indubbiamente tutti gli investimenti sopracitati generano un incremento di costi per l'impresa. Il problema principale è nel trovare il modo per internalizzare tali componenti negativi nei bilanci delle imprese.
- Taluni ritengono che il modo migliore per fare ciò sia rappresentato dalla creazione del Bilancio sociale aziendale che, oltre ad indicare la composizione qualitativo-quantitativa delle attività, delle passività e del netto aziendale, dovrebbe evidenziare il contributo effettivo che l'impresa, di volta in volta stanziata per la soluzione dei "conflitti sociali".<sup>17</sup>
3. La V.I.A. (valutazione dell'impatto ambientale) e la produzione di beni e servizi a basso impatto ambientale. Tutte quante le attività produttive e l'industria in particolare, devono affrontare un nuovo problema: quello del necessario consenso sociale da creare intorno alla propria azione ed al proprio operato. In tale ottica si inserisce la V.I.A. ovvero "la procedura tecnico amministrativa finalizzata a facilitare la decisione su una proposta d'intervento attraverso lo studio dei suoi effetti ambientali ed un confronto pubblico sulla opportunità di realizzare l'intervento proposto". Grazie alla V.I.A. l'opinione pubblica diventa un vero e proprio fattore di produzione cui riservare attenzione, energie e risorse, se necessario superiori a quelle destinate ai fattori produttivi tradizionali.<sup>18</sup>
1. applicare un aumento dei prezzi di vendita;
  2. realizzare un aumento della produzione;
  3. cambiare produzione.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Cfr. Q. Cervellini "Lineamenti di un approccio aziendale al rapporto impresa-ambiente", cit., pag. 94. Per approfondimenti inerenti le tecnologie energetiche emergenti e le modalità con cui realizzare il risparmio energetico, vedere G. Ruggieri "Tecnologie e materiali emergenti", cit., pag. 111-120.

<sup>17</sup> Per maggiori dettagli si rinvia a L.C. Lucianetti "Economia, Impresa, Ambiente. L'economia d'azienda e il problema ecologico.", Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 1987, pag. 215.

<sup>18</sup> Per maggiori approfondimenti sulla V.I.A. si rimanda all'Appendice 1.

<sup>19</sup> Per approfondimenti Q. Cervellini "Lineamenti di un approccio aziendale al rapporto impresa ambiente", cit., pag. 94-99.

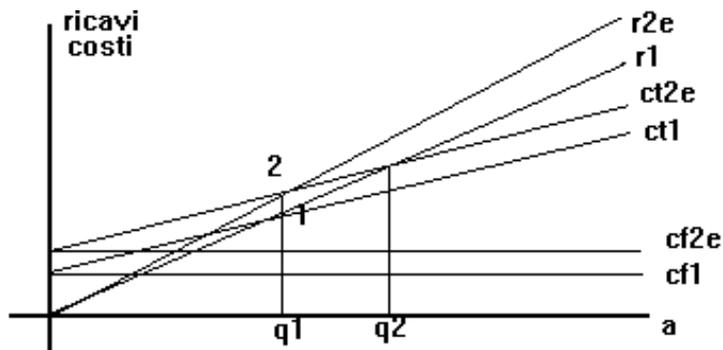


fig.1: Analisi del punto d'equilibrio[prima e dopo l'introduzione del vincolo ecologico]

dove:

CF1 = costi fissi tradizionali;

CF2E = costi fissi ecologici (soportati a seguito del vincolo ecologico);

CT1 = costi totali tradizionali;

CT2E = costi totali tradizionali + costi totali ecologici;

R1 = ricavi totali prima del vincolo ecologico;

R2E = ricavi totali dopo il vincolo ecologico (aumento del prezzo di vendita).

Q1 = quantità d'equilibrio prima dell'introduzione del vincolo ecologico e dopo lo stesso ma in condizioni di aumento del prezzo.

Q2 = quantità d'equilibrio dopo l'introduzione del vincolo ecologico, in assenza di un aumento del prezzo.

Come si nota, ci troviamo in presenza di un mutamento della struttura aziendale, visualizzato dall'aumento dei costi fissi, conseguente all'adozione di impianti di depurazione, che passano da CF1 a CF2E. Se al tutto si accompagnasse un adeguato aumento del livello dei prezzi, supportato da una domanda che non diminuisce all'incremento dei prezzi di vendita, l'impresa sarebbe in grado di conseguire i propri obiettivi (attenzione!! Visto che in genere la domanda è inversamente proporzionale al prezzo, l'ipotesi che stiamo effettuando dovrà essere verificata empiricamente; per il momento si rimane nel campo delle ipotesi).

“ Nelle precedenti fasi dello sviluppo, l’uomo è sempre vissuto sotto il peso della necessità: i suoi bisogni erano pochi, fissati in qualche modo già nelle strutture oggettive della sua costituzione corporea, e l’attività economica era orientata a soddisfarli. E’ chiaro che oggi il problema non è solo di offrirgli una quantità di beni sufficienti, ma è quello di rispondere ad una domanda di qualità: qualità delle merci da produrre e da consumare; qualità dei servizi di cui usufruire; qualità dell’ambiente e della vita in generale.”

Giovanni Paolo II<sup>20</sup>

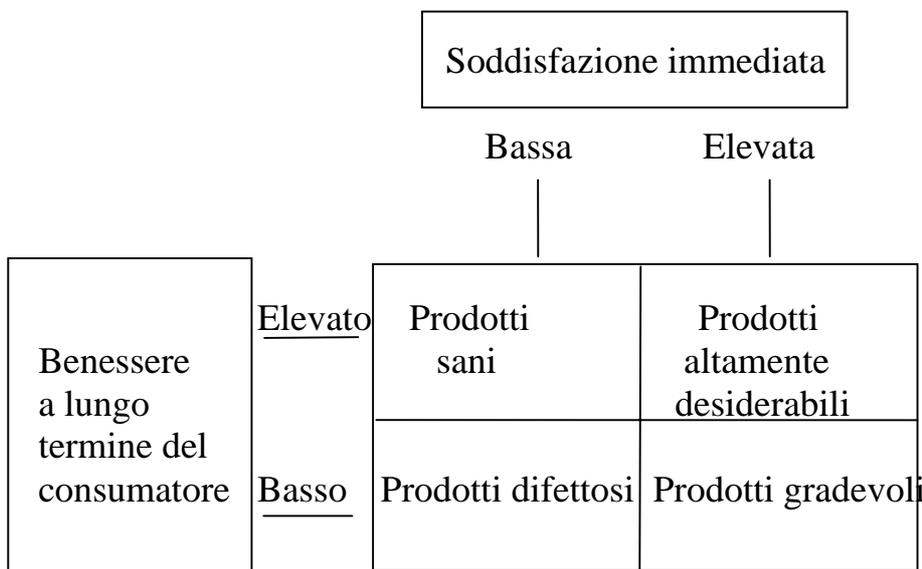


fig.2

Matrice della qualità sociale dei prodotti.

A seconda del grado con cui vanno a soddisfare i desideri e/o salvaguardarne gli interessi, i prodotti sono classificabili in una di queste quattro categorie:

1. prodotti altamente desiderabili;
2. prodotti gradevoli;
3. prodotti sani;
4. prodotti difettosi.

I primi (altamente desiderabili) sono costituiti da quei prodotti che associano una elevata soddisfazione del desiderio a breve con una salvaguardia dell’interesse di lungo (ad esempio cibi gradevoli sotto il profilo del gusto e validi dal punto di vista nutrizionale).

I secondi (gradevoli) sono quei prodotti che il consumatore apprezza per la soddisfazione immediata che gli offrono, ma che ne danneggiano il benessere a lungo termine (ad esempio, cibi gratificanti per il palato, ma scadenti o sbilanciati per l’apporto nutritivo).

I prodotti sani, pur avendo un benefico effetto in relazione ai bisogni di lungo periodo, non sono così attraenti nel breve perché offrono una bassa soddisfazione immediata (ad esempio, cibi ricchi di sostanze preziose per l’organismo, ma poco allettanti per il gusto).

<sup>20</sup> Cfr. Enciclica “Centesimus annus”, n. 36.

I prodotti difettosi, invece, danno allo stesso tempo prestazioni carenti sia sotto il profilo della gradevolezza che dell'utilità a lungo termine (ad esempio cibi alterati o scadenti).<sup>21</sup>

L'utilità di una simile matrice sta nella possibilità di analizzare il portafoglio prodotti corrente e di evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'impresa in termini di tutela del consumatore. L'utilizzo della matrice può essere anche occasione per riprogettare o per decidere il lancio di nuovi prodotti, alla luce di quelle che sono le mutate esigenze del consumatore.

*“ Quando un'azienda produce profitto, ciò non significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impegnati e i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti... E' possibile che i conti economici siano in ordine e insieme che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità. Oltre ad essere moralmente inammissibile, ciò non può non avere in prospettiva riflessi negativi anche per l'efficienza economica dell'azienda. Scopo dell'impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda ma non è l'unico; a esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che, a lungo periodo, sono almeno egualmente essenziali per la vita dell'impresa”.*

GIOVANNI PAOLO II <sup>22</sup>

Con il passaggio dai modelli di organizzazione tradizionali a quelli organici si realizza una crescente, graduale delega ai livelli gerarchici inferiori delle attività di controllo sia operativo che gestionale. Pertanto, in modo coerente con le aspettative individuali, anche le esigenze aziendali nei confronti della risorsa umana si centrano su una professionalità sempre più sofisticata ed una maggiore autonomia decisionale, nell'ambito delle crescenti deleghe conferite.

In tale contesto diventa indispensabile la motivazione del personale, risultato di un processo di mediazione tra le esigenze individuali e quelle dell'organizzazione attraverso la comprensione, condivisione, integrazione degli obiettivi aziendali.

Fino all'introduzione dei modelli organici, l'attenzione prevalente è stata rivolta a soddisfare i bisogni individuali di sicurezza ed economici. Anche quando sono stati introdotti nuovi istituti contrattuali, gli unici miglioramenti effettivamente apportati sono stati di carattere economico, e nulla si è fatto per incentivare e valorizzare le esigenze (individuali ed aziendali) di professionalità ed autonomia.<sup>23</sup>

Sembra allora che le opzioni strategiche in tema di motivazione della risorsa umana in azienda si debbano declinare contemporaneamente su interventi di reale soddisfazione delle aspettative di autonomia e professionalità, ed interventi finalizzati alla qualità dell'ambiente di lavoro.

Si può, allora, direzionare l'approccio motivazionale su due filoni principali ed uno accessorio ma ugualmente importante:

1. la corretta utilizzazione del personale;
2. le comunicazioni interne;
3. l'immagine aziendale.

<sup>21</sup> Cfr. Kotler, “Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing”, cit. nota n. 2.

<sup>22</sup> Cfr. Enciclica “Centesimus annus”, n. 35.

<sup>23</sup> Per approfondimenti M. Tancredi “Ipotesi per una ecologia aziendale”, cit., pag. 265.

### La corretta utilizzazione del personale

Al di là di eventuali implicazioni retributive, la valutazione delle modalità di utilizzazione delle risorse umane dovrebbe essere sempre svolta, nell'ambito del corretto funzionamento aziendale, come momento di verifica e canalizzazione degli sforzi nella direzione e con le priorità individuate dalla strategia aziendale.

Dal punto di vista personale e professionale, la valutazione consente poi all'individuo di ricevere un utile feed-back su come sta facendo e su come e con quali ulteriori mezzi potrebbe migliorare i suoi risultati.

Il processo valutativo si compone di due parti:

- La valutazione delle prestazioni si riferisce al contributo che una persona ha fornito, in un determinato periodo, agli obiettivi concordati. Il confronto è tra i risultati conseguiti e gli obiettivi assegnati con riferimento alla posizione occupata dalla persona.
- La valutazione del potenziale si riferisce a ciò che l'individuo potrebbe fare di più e/o di diverso in posizioni organizzative diverse con reciproco vantaggio per l'individuo e per l'azienda. Il potenziale fa riferimento a capacità, competenze, attitudini, energie presenti o sviluppabili nella persona ma non utilizzate dall'organizzazione.

I criteri sui quali basare le valutazioni possono differenziarsi da impresa a impresa. Tuttavia possiamo fare un esempio per vedere come avviene la valutazione del personale, finalizzata ad una sua più corretta utilizzazione. Supponiamo di trovarci in un'azienda a prevalente cultura gerarchico-carismatica o burocratica che si è data come obiettivo strategico quello di migliorare l'efficienza ed il servizio, attraverso strumenti gestionali e cultura più orientati ai risultati. Supponiamo ancora che l'impresa sia convinta che il miglioramento dei propri servizi si potrà ottenere solo attuando le indicazioni che il personale di vendita è in grado di carpire dai clienti. In base a tali esigenze, verranno impiegati nel front-office coloro che, in base ai risultati ottenuti ed alle loro potenzialità, sono più autonomi, innovativi ed astuti.<sup>24</sup>

La valutazione del potenziale alimenta, assieme a quella delle prestazioni, il curriculum lavorativo del singolo. E' così possibile individuare lavoratori con alto potenziale per i quali elaborare piani di carriera personalizzati.

Il messaggio aziendale trasmesso in tal modo è sia di possibilità di sviluppo ed autorealizzazione professionale sia di giustizia meritocratica.<sup>25</sup>

### Le comunicazioni interne

L'incontro tra il sistema individuo e il sistema aziendale, portatori di istanze diverse e per alcuni aspetti conflittuali, avviene per il tramite del sistema della comunicazione interna.

Nell'ambito del processo di comunicazione assume grande importanza il fatto che ogni collaboratore dell'azienda, dal più importante al più modesto, sappia che

---

<sup>24</sup> Da notare che l'azienda, in questo modo, non solo sfrutta meglio le potenzialità del proprio personale, migliorando l'efficienza produttiva, ma soddisfa maggiormente le esigenze della clientela, dando luogo ad un forte incremento degli utili.

<sup>25</sup> Per approfondimenti M. Tancredi "Ipotesi per una ecologia aziendale", cit., pag. 266-267.

cosa l'azienda si aspetta da lui, come venga valutato, su quale base e con quali criteri. E' di grande importanza che ogni collaboratore sia incoraggiato a esprimere le proprie idee, i propri dubbi, i propri bisogni di capire.<sup>26</sup>

Una organizzazione ben strutturata, sulla base del modello organico, deve quindi costituire un duplice flusso informativo: discendente e ascendente.<sup>27</sup>

I contenuti dei flussi informativi discendenti possono essere: le strategie aziendali e di settore; gli obiettivi generali; le iniziative in sviluppo e da avviare; le politiche del personale (con particolare attenzione alle politiche retributive, quelle formative e del sistema premiante); i risultati ottenuti ecc. fino agli specifici obiettivi e risultati della singola unità organizzativa.

I contenuti dei flussi informativi ascendenti possono essere: problemi di funzionamento non direttamente risolvibili; richieste di informazione necessarie per operare o gestire; esigenze di integrazione con altre unità organizzative ovvero professionalità; esigenze formative; resoconti di adesione del personale a cura dei capi delle unità organizzative (istituzione di un bilancio sociale) ecc.<sup>28</sup>

### L'immagine aziendale

La cura dell'immagine aziendale potrebbe sembrare ininfluenza per la motivazione del personale, invece assume un grosso rilievo perché può contribuire a sviluppare il senso di appartenenza all'azienda.

L'impresa si deve sforzare per fornire un'ottima immagine di sé all'esterno. Ciò può avvenire attraverso i mass-media (stampa, Tv, interviste, convegni, sponsorizzazioni, ecc.) e attraverso tutti i diffusi e molteplici contatti che il personale ha con l'ambiente circostante.

La cura e lo sviluppo della qualità dell'ambiente interno aziendale ha, infatti, una conseguenza diretta sull'identità, il modo di essere e di comportarsi dell'azienda.

Dalle sensazioni che l'azienda riesce a fornire ai terzi deriva una maggiore o minore motivazione dei suoi dipendenti.

Se un'azienda è pubblicizzata e conosciuta per la sua efficienza produttiva e per il suo impegno sociale, senz'altro i dipendenti saranno contenti di appartenervi e motivati ad agire correttamente.

Al contrario, gli stessi dipendenti, non potranno vantarsi ed esser fieri di far parte di un'organizzazione coinvolta in scandali giudiziari per tangenti, corruzione, finanziamenti illeciti, ecc. In simili circostanze il personale tende a non riconoscersi nell'azienda di cui fa parte e si disinteressa del perseguimento degli obiettivi affidatigli.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Cfr. A. Golini "Una nuova politica delle risorse umane", cit., pag. 3031.

<sup>27</sup> Nelle strutture tradizionali, nelle quali esistono ruoli ben definiti e c'è forte dipendenza gerarchica, esiste solo un flusso informativo discendente che, passando ai livelli gerarchici sempre più bassi, si inaridisce fino a non arrivare a toccare la gran massa del personale operativo che resta e si sente estraneo ai processi di cambiamento e di funzionamento aziendali.

<sup>28</sup> E' il caso di notare come anche la valutazione del personale, attraverso gli incontri ed i colloqui che la veicolano, costituisce strumento privilegiato di comunicazione interna e di mediazione tra le esigenze individuali e quelle dell'organizzazione, espresse dal superiore diretto che la rappresenta.

<sup>29</sup> Per approfondimenti vedere M. Tancredi "Ipotesi per una ecologia aziendale", cit. pag. 269.

Da quanto detto è facile capire che la Chiesa ha dell'economia una visione "strumentale": per essa, infatti, l'economia, intesa nel senso di sistema di produzione e di scambio di beni materiali retto da talune leggi che hanno lo scopo di regolarlo e di renderlo efficiente, non è un assoluto rispetto all'uomo, non è, cioè, un assoluto al quale l'uomo debba essere sacrificato. Al contrario, per la Chiesa, l'economia è al servizio dell'uomo, più precisamente al servizio dell'integrale sviluppo della persona umana. Questo è un principio costante dell'insegnamento sociale della Chiesa.<sup>30</sup>

In una prospettiva tipicamente imprenditoriale ciò significa che lo svolgimento di un'attività economica non ha il solo scopo di accrescere la ricchezza monetaria dell'uomo, ma serve per svilupparne la personalità, l'intelligenza e la professionalità, in vista di una crescita collettiva.

Al proposito sono rilevanti le parole del Card. Carlo Maria-Martini: "...il lavoro è testimonianza di una chiamata, è la professione pubblica della funzione di crescita collettiva che ha come sfondo una visione di umanità e di futuro capace di far sprigionare energie morali imprevedibili".<sup>31</sup>

Deriva da ciò il ruolo fondamentale dell'imprenditore che deve garantire la soddisfazione del personale dipendente e la sua crescita come lavoratore e, soprattutto, come uomo.

## 2. La visione etica del profitto.

Un importante motivo di incomprensione tra la dottrina ecclesiastica e quella economica riguarda il profitto. Mentre la visione capitalistica è interessata alla ricerca di modalità produttive che consentano la massimizzazione del profitto, la Chiesa si preoccupa del modo con il quale il profitto può essere distribuito tra i vari membri della collettività. Il compito della Chiesa, infatti, è quello di chiarire, partendo dalle prospettive etiche e bibliche, che nessun sistema creato dall'uomo sarà perfetto e che perciò è necessario, in ogni sistema, correggere quegli aspetti che vanno contro la dignità umana e che impediscono la partecipazione di tutti al bene della società.<sup>32</sup>

Nell'organizzazione sociale in cui storicamente viviamo la soluzione del problema produttivo compete all'impresa, mentre quello distributivo è affidato alle funzioni del governo, a cui spetta la realizzazione delle condizioni minime di solidarietà. In questo schema l'imprenditore ha almeno due ruoli e quindi due responsabilità differenti. In quanto gestore dell'impresa ha la responsabilità e il dovere morale di non sprecare le risorse che utilizza, quindi di perseguire, insieme ai suoi collaboratori, la massima efficienza e redditività. In quanto cittadino ha la responsabilità di pagare le tasse, cioè di concorrere a finanziare i trasferimenti necessari a realizzare la solidarietà sociale.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Cfr. Card. A. Silvestrini "Permanenza e Storicità nella Dottrina Sociale della Chiesa", cit., pag. 24, in riferimento alla *Rerum novarum* di Leone XIII n. 10.

<sup>31</sup> Cfr. Card. C.M.Martini "Un'etica della responsabilità", cit., pag.59.

<sup>32</sup> Cfr. O. Bazzichi "Etica cristiana ed economia: due ragioni a confronto", cit., pag. 8.

<sup>33</sup> Per capire il concetto di solidarietà sociale, possiamo riferirci a quanto affermato dal Card. A. Silvestrini (riportato in "Permanenza e Storicità nella Dottrina Sociale della Chiesa"), secondo il quale: "l'uomo deve contribuire al bene comune della società e venire in aiuto agli altri uomini, specialmente a quelli che sono nel bisogno. Così, la dottrina

Un buon imprenditore esplicherà dunque il suo spirito di servizio nella società non mettendo a repentaglio la propria impresa, ma sviluppandola, consolidandola, facendo utili e reinvestendoli. Perciò, non vi è politica distributiva, e quindi solidarietà, se non vi è sviluppo. E non vi è sviluppo senza etica della produzione, cioè senza imprenditorialità come capacità professionale e impegno nella massimizzazione del reddito dell'impresa. Qui si inserisce consequenzialmente l'aspetto etico del profitto.<sup>34</sup>

Il profitto non è tanto una categoria di redditi personali, quanto piuttosto una condizione essenziale dello sviluppo economico; dunque, della possibilità stessa di realizzare fini (anche solidaristici) ed obiettivi (anche altruistici), e comunque di rimuovere forme di emarginazione e zone di giustizia. Un'economia senza profitto è soltanto un'economia senza sviluppo. Perciò il profitto, inteso non solo come valore in sé, come fine, ma come dato funzionale allo sviluppo e alla accumulazione è teologicamente valido sia come crescita individuale che collettiva: la socialità dell'impresa sta nella sua economicità. In questo senso si può sostenere che commettono peccato sociale l'imprenditore o il manager che non fanno profitto<sup>35</sup> e il lavoratore che, venendo meno ai doveri di presenza e di collaborazione, non consente alle aziende di produrre ricchezza, procurare benessere, creare nuova occupazione.<sup>36</sup>

Il profitto è un elemento essenziale e connaturato al modello di organizzazione economico sociale al quale aderiamo e non è soggetto a limiti eventualmente imposti da un'autorità centrale o dall'individuo stesso;<sup>37</sup> costituisce la base per i nuovi investimenti i quali garantiscono sviluppo, occupazione e reddito per i consumatori. Il profitto deve essere reinvestito perché altrimenti comporterebbe solo una riduzione della domanda e, quindi, produrrebbe sottosviluppo.

Il profitto, quindi, non è fine a sé stesso, così come nulla è fine a sé stesso in un sistema economico e sociale.<sup>38</sup>

Accettando la tesi che vede il profitto come elemento funzionale allo sviluppo si rende necessaria una precisazione: Il profitto si può utilizzare per lo sviluppo della società sia nel breve che nel lungo periodo. La scelta di favorire l'uno piuttosto che l'altro dipende da ciò che gli imprenditori, al momento della decisione, ritengono più rilevante. Tuttavia occorre cercare sempre un equilibrio tra queste due grandezze in modo da evitare problemi a coloro che non vengono favoriti dalla scelta.

E' noto come tra prezzi e costi di produzione delle merci vi sia uno stretto legame: i prezzi dipendono dai costi (anche se non solo da questi) e cioè: dal costo del lavoro, del denaro, delle importazioni ( includendo in questi due ultimi elementi anche i costi degli impianti e delle materie prime), per citare solo i principali fattori che entrano nella produzione. Ogni impresa, in base alla teoria del mark-up, carica

---

sociale cristiana si oppone a tutte le forme di individualismo sociale e politico, di razzismo e di discriminazione degli altri, di sfruttamento degli altri a proprio vantaggio.”

<sup>34</sup> Cfr. O. Bazzichi “*Etica cristiana ed economia: due ragioni a confronto*”, cit., pag. 8.

<sup>35</sup> Commettono altresì peccato sociale gli imprenditori che nascondono i profitti (falsificando i bilanci) venendo meno, così, agli obblighi di solidarietà sociale.

<sup>36</sup> Ibid., pag. 9.

<sup>37</sup> Il profitto ha dei limiti naturali rappresentati dal rispetto delle norme e delle leggi esistenti.

<sup>38</sup> Per approfondimenti I. Cipolletta “*La legittimità sociale del profitto*”, cit., pag.64-70.

poi sui costi un certo margine di profitto e la somma di tali entità costituisce la prima base per determinare il livello dei prezzi. Di fronte ad aumenti nei costi di produzione e cioè (per limitarci alle tre entità indicate) del costo del lavoro, del denaro e delle importazioni, l'impresa che non intende ridurre il margine di profitto ha due possibilità: o aumentare i prezzi, se il mercato in cui opera lo consente; o aumentare la produttività, se la capacità innovativa degli impianti e le relazioni sociali lo permettono.

Nel primo caso l'impresa mantiene o crea un profitto "spurio", nel secondo caso un profitto "reale". Tali due profitti sono molto diversi e così deve essere il giudizio morale sugli stessi, anche se a prima vista potrebbe apparire migliore quello spurio, specie per le relazioni di breve periodo per l'occupazione. In realtà, a livello d'impresa, la ricostruzione di un profitto spurio può risultare comoda, perché ribalta all'esterno, sull'anonimato dei consumatori, l'aumento dei costi e non tocca i complessi rapporti interni tra l'imprenditore e i lavoratori né in termini di salari monetari, né in termini di orario di lavoro, né in termini di occupazione. Ma a livello di sistema economico, la soluzione di profitto spurio determina inflazione e quindi riduzione, nel medio termine, dei redditi reali e dei salari, della competitività internazionale, delle esportazioni e dell'occupazione.

La seconda soluzione, quella degli aumenti di produttività per la ricostituzione del profitto reale, può certamente colpire l'occupazione, ma avvia nel medio lungo termine un circolo coordinato di sviluppo: maggior domanda, maggior produzione, maggiore occupazione.

Certamente il profitto pone problemi di giustizia sociale e di equità: le forme di quello spurio non sono eque e non si possono certo dire frutto di imprenditorialità creativa; ma anche quello reale pone problemi di equità soprattutto in relazione alla sua dimensione. Infatti un elevato profitto reale, generato da forti incrementi di produttività, può avere, come si è detto disoccupazione. Da tale profitto discenderanno poi investimenti tanto maggiori quanto minore sarà la tassazione. Ma da questa minore tassazione potrebbero derivare scarse risorse da destinare a favore dei disoccupati. Al contrario, un più basso profitto reale, conseguente ad una produttività frenata, potrebbe in effetti generare minore disoccupazione nel breve periodo. Se poi la riduzione del profitto reale venisse ottenuta con una sua maggiore tassazione, ciò genererebbe più risorse da trasferire ai disoccupati, ma ridurrebbe la possibilità di investimento con effetti negativi sul lungo periodo.

Come si vede, l'eticità delle dimensioni del profitto presenta problemi, la cui soluzione è legata alle visioni di breve e di lungo termine, alle concezioni di solidarietà sociale immediata e ad altri elementi ancora che di volta in volta rendono (agli occhi del decisore) più conveniente una soluzione, piuttosto che un'altra.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Cfr. O.Bazzicchi "Etica cristiana ed economia: due ragioni a confronto", cit., pag 14-16.

### 3. Il fattore lavoro secondo la Chiesa e secondo le dottrine economiche.

Un ulteriore punto di disaccordo tra la dottrina sociale della Chiesa e le dottrine economiche si ritrova nella considerazione del fattore produttivo lavoro. Nella visione capitalistica, il ruolo primario della produzione dei beni è affidato al capitale che si è sostituito alla terra, considerata fino alla rivoluzione industriale come fattore produttivo determinante. Secondo la visione della Chiesa, invece, l'elemento più determinante è rappresentato dall'uomo "dalla sua capacità di conoscenza che viene in luce mediante il sapere scientifico, la sua capacità di organizzazione solidale, la sua capacità d'intuire e soddisfare il bisogno dell'altro".<sup>40</sup>

Al proposito si sono succeduti innumerevoli interventi dei Pontefici rivolti ad evitare un uso distorto del fattore lavoro (semplice strumento necessario per la ricerca della massimizzazione del profitto).<sup>41</sup> Così Leone XIII scrisse che doveri dei capitalisti e dei padroni sono "non tenere gli operai come gli schiavi", ma "rispettare in essi la dignità della persona umana, nobilitata dal carattere cristiano".<sup>42</sup>

Pio XI condanna il socialismo perché sottomette completamente l'uomo alla società e lo sacrifica alle esigenze della produzione, posponendo "i beni più alti dell'uomo, specialmente la libertà" e recando così "pregiudizio alla dignità umana".<sup>43</sup>

A sua volta il Concilio Vaticano II afferma che "principio, soggetto e fine di tutte le istituzioni è e dev'essere la persona umana".<sup>44</sup> Poi aggiunge: "Anche nella vita economico-sociale sono da onorare e promuovere la dignità e l'integrale vocazione della persona umana, come pure il bene dell'intera società. L'uomo infatti è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale".<sup>45</sup>

Per Paolo VI "ogni programma elaborato per aumentare la produzione non ha in definitiva altra ragione d'essere che il servizio della persona umana".<sup>46</sup>

Perciò la Chiesa, affermando il primato dell'uomo sull'economia (ribadito da Giovanni Paolo II nell'enciclica *Laborem exercens* n.12) rigetta la tesi che considera il lavoro umano secondo la sua finalità economica<sup>47</sup> e ribadisce che tale lavoro "non è una vile merce che si possa mercanteggiare come una merce qualsiasi".<sup>48</sup>

Nonostante tutti questi interventi a favore dell'uomo e della sua attività all'interno dell'azienda, la realtà economica si dimostra, talvolta, assai lontana dall'attuazione dei principi suddetti. Ai nostri occhi si presenta una realtà in cui a fronte della nascita di nuovi mestieri sta la scomparsa di quelli che risultano vecchi; a fronte del nascere di nuove imprese, soprattutto nel campo del terziario avanzato ad alto contenuto tecnologico, sta la crisi ed il regresso di altre imprese; a fronte dell'occupazione nelle attività connesse alle nuove tecnologie, sta la minaccia e

---

<sup>40</sup> Cfr. *Centesimus annus* n.32.

<sup>41</sup> Per approfondimenti Card. A. Silvestrini "Permanenza e Storicità nella Dottrina Sociale della Chiesa", cit., pag. 24.

<sup>42</sup> Cfr. *Rerum novarum* n.10.

<sup>43</sup> Cfr. *Quadragesimo anno* n.48.

<sup>44</sup> Cfr. *Gaudium et spes* n.25.

<sup>45</sup> Cfr. *Gaudium et spes* n.63.

<sup>46</sup> Cfr. *Popularum progressio* n.34.

<sup>47</sup> Si tratta del cd. *economicismo* che è una corrente materialista che afferma il primato e la superiorità di ciò che è materiale, mentre colloca ciò che è spirituale e personale (l'operare dell'uomo, i valori morali e simili), direttamente o indirettamente in una posizione subordinata alla realtà materiale.

<sup>48</sup> Cfr. *Quadragesimo anno* n.36.

spesso la realtà della disoccupazione in quei settori i cui impianti di lavorazione risultano obsoleti. Non si può negare, fra l'altro, che le nuove tecnologie vengono richieste ed adottate proprio per risparmiare lavoro e manodopera.<sup>49</sup> Più in particolare, con un'ottica di questo genere appare evidente che la disoccupazione è figlia diretta della tecnologia perché essa, accrescendo l'efficienza del lavoro, tende a risparmiare l'uso per unità di prodotto.<sup>50</sup> Quindi l'introduzione delle nuove tecnologie si accompagna all'aumento del numero di coloro che perdono il lavoro e più specificamente di coloro che non riescono a trovarlo. Tutto ciò solleva problemi economici e sociali enormi, che non appaiono facilmente affrontabili. In altri termini, ci si sta muovendo verso sistemi e assetti che vedono progressivamente diminuire la quantità di lavoro socialmente e tecnologicamente necessario.<sup>51</sup>

A questo punto il discorso non può non incentrarsi sul significato e sulla destinazione degli incrementi di produttività, resi possibili dall'introduzione massiccia delle nuove tecnologie. Si danno al proposito due ipotesi estreme.<sup>52</sup>

La prima: gli incrementi di produttività dovrebbero finanziare gli interessi dell'azienda e degli occupati sicuri o stabili, nonché il pagamento di un contributo per l'assistenza degli espulsi e il controllo dei marginali. La seconda: gli incrementi di produttività dovrebbero finanziare la riduzione e diversa ripartizione del tempo di lavoro, onde difendere l'occupazione e creare le premesse per la sua crescita (anche se bisognerebbe vedere a quali condizioni l'ipotesi è praticabile). Ma esiste anche una terza ipotesi, proprio perché la rivoluzione elettronico-informatica è diversa da quelle che l'hanno preceduta, essa richiede misure forti di cambiamento:

1. diversa gestione e ripartizione del tempo di lavoro in un'ottica di solidarietà e partecipazione alle trasformazioni;
2. forte investimento in capitale umano, in intelligenza, in creatività. Il tempo risparmiato va reinvestito in formazione (che sarà elemento fondamentale negli anni successivi);
3. di conseguenza, diverso rapporto tra studio, lavoro e vita;
4. diversa distribuzione del reddito e delle sue fonti. Processi spinti di informatizzazione e di automazione potrebbero portare, ragionando al limite, ad un forte contenimento del lavoro dipendente, che verrebbe incorporato nelle nuove macchine e sistemi. Di conseguenza, avremo più reddito da capitale e da lavoro autonomo, e meno da lavoro subordinato.

---

<sup>49</sup> Se noi accettiamo questa tesi possiamo vedere che le preoccupazioni pastorali sono fondate e destinate a rimanere perdenti sia nel breve che nel lungo periodo.

<sup>50</sup> Per approfondimenti O. Bazzichi *"Etica cristiana ed economia: due ragioni a confronto"*, cit., pag. 10-11.

<sup>51</sup> Esiste, tuttavia, un'opinione largamente condivisa che il "robot non distrugge i posti di lavoro ma li moltiplica". Questo concetto viene dimostrato in modo relativamente semplice. Se è vero che i sistemi informativi automatizzati per applicazioni gestionali ridimensionano taluni ruoli impiegatizi, creano però nuove mansioni nell'area della predisposizione e gestione dei programmi necessari per il funzionamento del sistema informativo stesso. Del pari non si possono trascurare effetti di induzione o trascinarsi a livello di produzione delle apparecchiature elettroniche, delle funzioni di engineering, assistenza, manutenzione. Infine, in una più ampia prospettiva temporale, si può anche fare riferimento alla creazione di nuovi beni e servizi connessi ai bisogni di una società informatizzata in crescita. Al proposito cfr. L. Caselli *"Trasformazioni produttive e regolazione sociale"*, cit., pag. 30.

<sup>52</sup> Cfr. D. Malkin *"Mutations industrielles et IX Plan"*, in *"Revue Economic"*, n. 6, 1984, riportato da L. Caselli in *"Trasformazioni produttive e regolazione sociale"*, cit., pag. 31-33.

#### 4. Deficit di regolazione complessiva e posto dell'etica.

Tra la complessità e autopropulsività dei processi di cambiamento che abbiamo precedentemente analizzato, si evidenzia una carenza di regolazione complessiva. Questa appare determinata da una sorta di asimmetria tra “ragione calcolante” (che le nuove tecnologie elettronico-informatiche potenziano ed enfatizzano) e “ragione valutante” (sempre meno capace di un discorso condiviso sulla giustezza ed equità dei fini da perseguire).<sup>53</sup>

I sistemi complessi si rivelano sempre meno capaci di dare una risposta ai problemi e alle contraddizioni che hanno concorso a generare. Il successo economico di un'impresa è in non pochi casi legato a pratiche *labour saving*; la crescita della disoccupazione e inoccupazione è però fondamento di malessere sociale a causa di spreco a livello più complessivo. La crisi del sistema che si può verificare può deteriorare ulteriormente il sistema stesso, portandolo fino al collasso, oppure si può verificare un salto di qualità verso forme di organizzazione più alte, che diano un maggiore spazio all'etica.<sup>54</sup>

##### 4.1 Il caso giapponese.

E' a tal punto necessario aprire una parentesi sull'economia giapponese che, nonostante evidenzi oggi segnali di crisi, è stata a lungo presa ad esempio per l'attuazione, presso la quasi totalità delle aziende, di strategie orientate alla massima efficienza economica e al benessere sociale.<sup>55</sup>

La spinta che ha portato al raggiungimento di questi risultati si è avuta dalla necessità di reinventare l'impresa, ponendo al centro la produttività, il lavoro, l'attaccamento alla bandiera aziendale.<sup>56</sup> Per fare ciò non basta affermare che la produzione o il lavoro siano i fattori critici di successo: occorre ridisegnare l'impresa in funzione di questi elementi. Così sono state create strutture aziendali nelle quali non ci sono i problemi ed i pregiudizi creati dalla forma piramidale degli organigrammi. L'azienda non è qualcosa al cui interno si scende o si sale, ma un organismo per il quale tutti gli sforzi devono convergere verso l'unico obiettivo della sopravvivenza e del successo dell'azienda stessa. L'autorità del capo, pressoché nulla in rapporto ai membri dell'ambito di appartenenza, è assoluta nei confronti dei membri degli ambiti di livello inferiore. Le decisioni vengono prese con il consenso unanime di tutti i membri del gruppo e, successivamente, acquistano un carattere assoluto nei confronti degli appartenenti agli ambiti di minore ampiezza contenuti nel primo. Si ha dunque una legittimazione “circolare” delle organizzazioni e dell'autorità che le sorregge.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Cfr. L. Caselli “*Etica e progetto*” in “Economia e politica industriale”, n.50, 1986.

<sup>54</sup> Per approfondimenti L. Caselli “*Trasformazioni produttive e regolazione sociale*”, cit., pag. 24-25.

<sup>55</sup> Per approfondimenti A. Barbieri “*USA e Giappone: il confronto si sposta sull'etica del lavoro.*”, cit., pag. 17-19.

<sup>56</sup> Tale esigenza si è avuta, alla fine del secondo conflitto mondiale, per ridare vita ad un'economia distrutta, completamente da ricostruire.

<sup>57</sup> Questo modello si contrappone a quello occidentale nel quale esiste un rapporto di autorità-dipendenza basato su organigrammi aziendali rigidi, rapporti di potere fortemente istituzionalizzati, un comune sforzo verso il raggiungimento del massimo profitto, sia per i singoli individui, sia per le organizzazioni. E' quest'ultimo un modello verticistico in cui i singoli elementi, oltre a venire uno prima dell'altro, sono graduati su una scala di importanza.

Il successo giapponese è tuttavia dovuto non solo ai modelli organizzativi utilizzati ma alla struttura del pensiero.

“Come la morale francescana della povertà, che sembra avere caratterizzato l’economia medievale, il motto di San Benedetto *ora et labora*, che ha modificato l’economia della miseria nobilitando il lavoro, il calvinismo, che lo ha incoraggiato, e il puritanesimo, che ha predicato la vita austera, sono i responsabili del moderno capitalismo, così in Giappone il buddismo e il confucianesimo hanno formato una morale ritenuta la vera causa del successo dell’impresa-Giappone.”<sup>58</sup>

In poche parole è possibile affermare che tutto questo successo sia attribuibile all’etica del lavoro. Il management della moderna società giapponese non si discosta molto da quello della vecchia società feudale: “tranne che negli aspetti esteriori nulla sembrerebbe cambiato nella matrice culturale degli obiettivi, delle strategie, delle strutture, dell’esercizio dell’autorità, dell’attivazione del controllo”.<sup>59</sup>

La morale giapponese, come derivata dall’etica confuciana cinese, non ha connotazioni ultraterrene, ma è tutta protesa a regolare i rapporti e il comportamento individuale, secondo principi che indicano come virtù fondamentali la benevolenza, la giustizia, la fede, il sapere, la cerimonia, la moralità sociale e l’accordo all’interno del gruppo. I diversi soggetti, gli individui, i gruppi, le organizzazioni, le imprese, la società, sono strettamente legati da un unico processo di generazione delle idee, delle decisioni e dei comportamenti, che li legittima reciprocamente.

Nonostante l’organizzazione giapponese sia supportata dal confucianesimo e dal buddismo (non molto diffusi nel mondo occidentale), molti manager americani ed europei hanno deciso di adottare questo modello della “Qualità Totale” ottenendo risultati ben superiori alle aspettative e dimostrando, per certi aspetti, che i principi etici giapponesi si possono adattare anche alle organizzazioni occidentali. Pare anzi che per il loro grado di novità e per la possibilità che offrono di ridisegnare il sistema-impresa, risultino molto graditi alla popolazione aziendale. In certi casi, infatti, rappresentano una “rottura” di schemi vecchi e polverosi e quindi vengono vissuti entusiasticamente da operai, impiegati e quadri.

Un’indagine condotta proprio negli Stati Uniti dimostra che, nell’80 per cento dei casi, il fallimento dei progetti di Qualità Totale dipende dalle resistenze del management verso un cambiamento radicale dell’organizzazione. Non sono gli operai ad opporsi al modello giapponese: sono i dirigenti.

Un processo in qualche modo analogo si rileva in campo sociale. Nell’esercizio delle sue attività economiche, da un lato l’azienda scarica sulla società dei costi (inquinamento ambientale, discriminazione sul lavoro, prodotti dannosi, ecc.), mentre dall’altro genera “beni sociali” (ad es. posti di lavoro, donazioni di beneficenza, benefici per la comunità, ecc.). Il beneficio sociale netto che l’impresa fornisce dipende dal grado in cui i beni sociali che l’impresa produce superano i costi sociali che la società viene chiamata a sostenere. In altri termini, il valore aggiunto rappresentato dai beni sociali che l’azienda fornisce al suo ambiente dovrebbe

---

<sup>58</sup> Intervista a L. Fabbri, riportata da A. Barbieri nell’opera sopracitata.

<sup>59</sup> Ibid.

eccedere i costi sociali che impone.<sup>60</sup> Questa visione alternativa sostiene che la performance sociale di un'azienda si manifesta appieno solo nel lungo periodo. Laddove le prospettive di successo dell'azienda a breve termine dipendono dalla sua performance economica, la sua legittimità di lungo periodo è determinata dalla combinazione del rendimento sociale e di quello economico.<sup>61</sup>

## 5. Classificazione delle strategie d'impresa.

Il termine *strategia* è utilizzato molto spesso nella realtà ed i significati che gli vengono attribuiti sono diversi. Tuttavia, in economia manageriale, è possibile definire la strategia come l'impiego coordinato delle funzioni aziendali per conseguire gli scopi dell'impresa: essa consiste quindi in una serie di decisioni, prese ad alto livello (*top management*) direttamente influenti sulle sorti dell'impresa stessa, permettendole di raggiungere gli scopi prefissati.<sup>62</sup>

La strategia si compone dei seguenti elementi:

- il soggetto decisionale della strategia, cui attribuire e dal quale derivare le scelte strategiche, in quanto “centro motore” del sistema aziendale. Questo soggetto può essere un singolo individuo capace di un disegno globale, oppure può essere scomposto in più livelli (impresa o corporate, unità d'affari o altre configurazioni organizzative);
- una finalità (uno scopo, un obiettivo di lungo andare) del soggetto strategico, la quale diventa “missione” della strategia;<sup>63</sup>
- delle “risorse”, dei mezzi, costituenti non solo gli oggetti, gli strumenti utilizzabili dalla strategia, ma anche i punti di forza del soggetto strategico. Oggetti della strategia sono anche le relazioni tra strutture-soggetti (organizzazione distinta in vari livelli) e ambienti-arene competitive.

---

<sup>60</sup> Poiché le imprese generano sia costi economici (valutati in rapporto ai ricavi economici) che costi sociali (che la società è costretta a sostenere), oltre ai ricavi economici e beni sociali, il valore aggiunto netto che un'attività genera nella società può essere definito come la differenza tra i *benefici totali* (ricavi economici più beni sociali) e i *costi totali* (costi economici più costi sociali) dei quali l'impresa è responsabile.

<sup>61</sup> Cfr. M.B. Meznar “*Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa*”, cit., pag.32-35.

<sup>62</sup> Altri autori hanno raggiunto le stesse conclusioni ed hanno dato definizioni della strategia simili a questa, ad esempio: Rispoli: “ Per strategia di base intendiamo le azioni di fondo dell'impresa necessarie per conseguire le finalità e gli obiettivi di lungo periodo, azioni che si traducono in specifici percorsi evolutivi...”

I moderni studiosi di strategia aziendale affermano che essa consiste in una linea d'azione più o meno specificata, intesa a creare o rafforzare un vantaggio nella posizione competitiva rispetto ai concorrenti e, in generale, rispetto all'intero ambiente in cui opera”. Ci sono tuttavia autori che non condividono questa impostazione: cfr. Sciarelli “*Il sistema d'impresa*”, CEDAM, Padova 1985, pag. 259-260; mentre altri ancora la condividono solo in parte: cfr. Saraceno “*La produzione industriale*”, Leuv, Venezia 1978, pag. 172.

<sup>63</sup> La missione può essere considerata come il fine ultimo al quale l'azienda tende (ciò che si vuole realmente raggiungere). La missione discende dai fini riposti nel soggetto decisionale strategico, nel centro motore dell'organizzazione. Per raggiungere la missione occorre soddisfare una serie di obiettivi. Von Clausewitz pone un significativo parallelismo tra il linguaggio militare e quello aziendale: prima di elaborare una strategia si deve sapere con chiarezza qual'è la missione da affidarle ( che cosa si vuole ottenere mediante la guerra) e si devono individuare con precisione gli obiettivi da raggiungere per compiere la missione (cosa si vuole ottenere nella guerra). Secondo G. Corigliano “*Marketing: strategie e tecniche*” e M. Franch/ G.Panati “*Marketing e impresa*”, la missione di un'impresa può consistere nella scelta concreta della combinazione di comparti, di mercati nei quali l'impresa intende operare e del “modo” di stare in tali comparti, del ruolo che in essi si vuole raggiungere.

- un “ambito di riferimento”, cioè lo spazio-tempo dentro il quale si muovono soggetti strategici concorrenti e oggetti competitivi o “missioni conflittuali”, che comportano l’identificazione e la soluzione dinamica di problemi di relazione con l’ambiente e dunque l’identificazione delle decisioni strategiche in senso stretto.

Alla luce di quanto detto è possibile proporre una ulteriore definizione di strategia d’impresa che ci può aiutare a relazionare i concetti di performance economica e di responsabilità sociale: *la strategia è l’insieme delle modalità con cui l’impresa cerca di fornire valore aggiunto al proprio ambiente nell’intento di legittimare la sua esistenza ed assicurarsi un futuro.*<sup>64</sup>

Da questa definizione si possono identificare due componenti principali della strategia: i gruppi di stakeholders dai quali l’impresa deriva la propria legittimità ed i benefici forniti a questi gruppi.

Gruppi di stakeholder e ambito d’azione. Gli stakeholder possono essere definiti come individui o gruppi (interni o esterni all’azienda) che si reputano in condizione di influire su alcuni aspetti del comportamento di un’azienda o che ritengono di subire la loro influenza. I vari gruppi di stakeholder includono, tra gli altri, (non il management), il personale in genere, gli azionisti, i clienti, i fornitori, le comunità locali, gli enti governativi, ecc. E’ possibile fare una distinzione tra stakeholder economici e non economici. L’ampiezza delle dimensioni dell’azienda e dei gruppi di stakeholder ai quali ci si rivolge possono influire significativamente sul tipo di strategia da adottare. Per esempio, aziende con pochi stakeholder attivi potranno perseguire con successo strategie non accettabili per i numerosi gruppi di stakeholder delle aziende c.d. ad “alta visibilità”, ovvero quelle aziende con linee di prodotto altamente diversificate che hanno contatti con una vastissima clientela.

Benefici. I benefici forniti dall’azienda possono essere di tipo economico, non economico (benefici sociali) o una qualche combinazione dell’uno o dell’altro tipo. Essendo basato sulla distinzione tra “beni sociali” e “costi sociali”, il valore sociale (contrapposto al valore economico) può essere creato aumentando i beni sociali, diminuendo i costi sociali, oppure con una combinazione di entrambi. La performance di lungo periodo di alcuni tipi di aziende si giova principalmente di un’azione mirata a ridurre i costi sociali che tali aziende scaricano sulla società. Altre aziende possono trovare più efficace una strategia consistente nell’aumentare i benefici sociali. Altre ancora possono ritenere che concentrarsi unicamente sulla performance economica valga ad ottimizzare il valore aggiunto che l’azienda fornisce alla società. A volte (di solito nel breve periodo) certe aziende scelgono di trascurare gli stakeholder sociali dal momento che si concentrano sul conseguimento degli obiettivi di performance economica.

Sulla scorta dei fattori analizzati (stakeholder, ambiti d’azione e benefici), possiamo proporre una classificazione delle strategie d’impresa:<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Per approfondimenti M.B. Meznar “Responsabilità sociale e marketing strategico: verso una classificazione delle strategie d’impresa”, cit., pag. 36.

<sup>65</sup> Ibid., pag. 40-41.

	STAKEHOLDER		Sia economici che sociali		
	BENEFICI	Solo economici	Ristretti	Estesi	Solo sociali
	Solo economici	<i>Classica</i>			
Benefici sia economici che sociali	Costi economici e costi sociali di ordine minore		<i>Difensiva ristretta</i>	<i>Difensiva estesa</i>	
Benefici sia economici che sociali	Benefici economici e costi sociali di ordine superiore		<i>Offensiva ristretta</i>	<i>Offensiva estesa</i>	
Benefici sia economici che sociali	Benefici economici e benefici sociali di ordine superiore + minori costi sociali		<i>Accomodante ristretta</i>	<i>Accomodante estesa</i>	
	Solo sociali				<i>Senza scopo di lucro</i>

*figura 1*  
 Classificazione delle strategie d'impresa

Le posizioni individuabili nelle caselle vuote sono escluse, per definizione, dalla classificazione. Ad esempio, un gruppo cui l'azienda fornisce benefici economici è, per definizione, uno stakeholder economico. Pertanto, un'azienda che fornisca soltanto benefici economici non offre servizi agli stakeholder strettamente sociali e tutte le caselle della riga superiore che individuano azioni a favore di stakeholder sociali non la riguardano. Per la riga inferiore vale il discorso inverso: se un'azienda fornisce solo benefici sociali, sono escluse tutte le caselle che riguardano gli stakeholder economici. L'ultima ipotesi, ovvero l'offerta di benefici sia sociali che economici, è soddisfatta soltanto se un'azienda tenta di provvedere ai bisogni di stakeholder sia sociali che economici, e in tal caso le tre caselle centrali nell'ultima colonna a sinistra (solo stakeholder economici) e nell'ultima a destra (solo stakeholder sociali) restano vuote.

Le strategie previste in tabella richiedono almeno una breve descrizione.<sup>66</sup> *Strategia d'impresa di tipo "classico"*. Le aziende che adottano una strategia classica si preoccupano unicamente della performance economica. L'ambito di azione di questa strategia è ristretto, essendo essa incentrata soltanto sugli stakeholder economici e sui benefici economici. Le decisioni sono prese (considerati i vincoli di ordine giuridico) tenendo conto esclusivamente delle loro ripercussioni sul saldo di gestione derivante dalla differenza costi ricavi. Una tale strategia può non legittimare un'azienda nel lungo periodo, ma è spesso necessaria in determinate fasi della vita di

<sup>66</sup> Ibid., pag. 43-47.

un'azienda. Spesso, quando l'autosufficienza di un'azienda è in pericolo, le ripercussioni sociali delle attività aziendali vengono relegate in secondo piano. Visto che un'azienda fallita non fornisce valore aggiunto alla società, di fronte alla prospettiva della sua dismissione potrà essere preferita la soluzione di ricorrere ad una strategia di tipo classico. Così accade che sia aziende in fase di avviamento che aziende sull'orlo della bancarotta spesso ricorrano alla strategia classica d'impresa.

*Strategia d'impresa di tipo "difensivo/ristretto".* L'azienda che adotta una strategia "difensiva/ristretta" concentra la propria attenzione su di un numero ristretto di stakeholder e tenta di ridurre i costi sociali. Un'azienda che adotti questa strategia è sensibile alle insoddisfazioni espresse da determinate categorie di stakeholder e tenta di ridurre le proprie ripercussioni sociali negative (costi sociali) per assicurarsi la propria sopravvivenza. A volte le aziende adottano una strategia "classica" fino al momento in cui gli stakeholder minacciano di delegittimare l'azienda, e passano poi ad una strategia di tipo "difensivo/ristretto".

*Strategia d'impresa di tipo "difensivo/ampio".* Non diversamente dalle aziende a strategia "difensiva/ristretta", quelle che adottano la strategia "difensiva/ampia" concentrano la loro attenzione sulla riduzione dei costi sociali, pur tentando di rispondere alle esigenze di una gamma nutrita di stakeholder. Tipicamente tali aziende metteranno in atto soglie minime di performance economica e sociale, le quali debbono essere osservate per prevenire possibili crisi.

*Strategia d'impresa di tipo "offensiva/ristretta".* Le aziende "offensive/ristrette" si concentrano su un gruppo ristretto di stakeholder e si preoccupano principalmente di elevare il livello di soddisfazione nell'ambito di questo gruppo (accrescimento dei beni sociali) piuttosto che della diminuzione dell'insoddisfazione (riduzione dei costi sociali). Di solito tali aziende partecipano a delle iniziative di beneficenza, si fanno paladine di cause accuratamente selezionate, e pubblicizzano il loro impegno in campo sociale per accattivarsi le simpatie del pubblico.

*Strategia d'impresa di tipo "offensiva/estesa".* Le aziende che adottano questa strategia mirano ad aumentare i "beni sociali" da loro prodotti, indirizzandosi agli interessi sociali di una vasta gamma di stakeholder. Imprese che sono attivamente interessate alla promozione del benessere pubblico sono viste come votate ad una strategia "offensiva/estesa". Queste aziende spesso esercitano attività filantropiche su vasta scala. Esse intensificano di continuo il loro impegno sociale e tentano di elevare i livelli di vita di soggetti non direttamente collegati all'azienda.

*Strategia d'impresa di tipo "accomodante/ristretta".* L'azienda che adotta una strategia di questo tipo fornisce una vasta gamma di beni sociali (sia riducendo i costi che aumentando i benefici) ad un gruppo ristretto di stakeholder. Le aziende che ricadono in questa categoria sono di solito molto sensibili agli interessi dei loro stakeholder e cercano sia di acquistare consapevolezza dei costi sociali generati dall'azienda che di migliorare la condizione dei loro stakeholder. Esse tengono molto a conoscere l'opinione su di loro di determinati gruppi di stakeholder, e compiono ogni sforzo per evitare di inimicarseli.

*Strategia d'impresa di tipo "accomodante/estesa".* Questa strategia è tipica di aziende consapevoli fino in fondo delle responsabilità che esse si assumono verso la

società per il modo con cui esercitano le loro attività. L'attributo "esteso" si riferisce sia alla consistenza numerica degli stakeholder che ne costituiscono il target, sia ai benefici che esse forniscono. Di solito tali aziende pongono fortemente l'accento sull'etica aziendale e sulla responsabilità sociale, spesso prevedendo apposite clausole in tal senso nei loro statuti aziendali o sottoscrivendo apposite dichiarazioni d'intenti. Le aziende con strategie di tipo accomodante ed ampio mirano attivamente ad innovazioni atte ad elevare il benessere sociale e si impegnano consapevolmente per minimizzare i costi sociali connessi alle loro attività. L'impatto sociale di un nuovo progetto costituisce l'elemento chiave da cui dipende la decisione di portarlo, o meno, a termine.

*Strategia dell'impresa "senza scopo di lucro".* La strategia che non persegue il profitto è tipica di organizzazioni nate esclusivamente per promuovere cause sociali e dipendenti, per la propria sopravvivenza, da contributi di beneficenza. In generale queste organizzazioni forniscono soltanto benefici sociali e individuano negli stakeholder sociali il loro obiettivo primario. Tipicamente esse tendono esclusivamente al raggiungimento dei loro obiettivi sociali e non forniscono alcun beneficio economico ai propri stockholder. Strategie di questo tipo si rilevano in molte fondazioni.<sup>67</sup>

Lo Stato può spendere il proprio potere di intervento in più direzioni:

1. consentire l'operosità del mercato, e quindi valorizzare l'autonoma capacità di iniziativa delle imprese;
2. predisporre determinati fattori produttivi strategici (ricerca, formazione, commercializzazione, ecc.) che verranno poi combinati dalle imprese stesse, la cui risposta dovrà essere all'altezza della qualità dei fattori approntati;
3. produrre direttamente cambiamento, operando sia sul lato della domanda (ruolo delle commesse pubbliche), sia, soprattutto, dell'offerta (ruolo delle imprese pubbliche).

E' appena il caso di osservare che gli interventi sommariamente richiamati non sono tra di loro alternativi; nelle concrete configurazioni di politica industriale, infatti è frequente riscontrare un loro mix, ovviamente più o meno coerente.<sup>68</sup>

Fino ad oggi, buona parte degli interventi statali si sono basati su una logica assistenziale e riparatoria. Il sussidio alle imprese in difficoltà, può considerarsi a tutti gli effetti, un intervento di politica industriale a corto raggio, privo cioè di qualsivoglia impostazione strategica. La logica del sussidio è di scarso ausilio per le imprese in crescita, innovative, che hanno in sé potenzialità che per esplicarsi avrebbero bisogno di servizi reali, di opportunità manageriali e tecnologiche, di sinergie con l'ambiente esterno. Tali imprese potrebbero essere i punti di forza di un disegno di qualificazione e allargamento della base produttiva, ed entrare quindi in

---

<sup>67</sup> All'apparenza, la classificazione proposta presenta tutti gli attributi tipici di una classificazione di tipo scientifico. I gruppi di stakeholder e i benefici sono stati accorpati in maniera tale da risultare *reciprocamente esclusivi* (distinti in economici, sociali, di entrambe le categorie), *collettivamente esaustivi*, *internamente omogenei* (entro limiti ragionevoli), contraddistinti da *denominazioni significative e compatibili con una graduatoria di tipo gerarchico* (secondo quanto detto in precedenza). Tuttavia, se questa classificazione sia in grado di identificare le imprese sulla base delle loro strategie potrà emergere soltanto quando (e se) essa sarà utilizzata nella ricerca empirica.

<sup>68</sup> Per approfondimenti L. Caselli "Trasformazioni produttive e regolazione sociale", cit., pag.125-126.

interazione con la rete di interventi promossi dall'autorità pubblica. Con la logica del sussidio non si riesce neppure ad andare alla radice delle grandi crisi settoriali e aziendali. L'erogazione finanziaria, come dianzi osservato, ammortizza pro-tempore le contraddizioni e attutisce il conflitto, sino a produrre, per così dire, effetti di assuefazione, con la conseguenza di ulteriori e crescenti nuove erogazioni, una volta terminato l'effetto di narcotizzazione.<sup>69</sup>

Una ulteriore forma di intervento pubblico nel settore industriale si realizza con la collaborazione all'attività delle piccole-medie imprese.<sup>70</sup> Il loro sviluppo richiede a livello locale un "partner" o un sistema di "partners" capaci, nell'ambito della nuova politica industriale, di leggere, di interagire e di orientare le specificità produttive locali. L'organismo che sembra maggiormente in grado di fare ciò è la Regione che si trova a passare da logiche puntuali a logiche di sistema, da logiche burocratico-normative a logiche di concertazione, interazione, imprenditorialità pubblica. Proprio per questa loro rilegittimazione, le Regioni devono mostrarsi capaci di confrontarsi con i nuovi termini dello sviluppo, della modernizzazione, conquistandosi sul campo, e non sulla carta, un ruolo di orientamento e di riequilibrio.

La modernizzazione dell'ambiente richiede però una capacità di gestione degli interventi che sappia coinvolgere attivamente le imprese e gli altri soggetti sociali, che si riferisca alle loro esigenze e al contempo valorizzi il loro apporto all'evoluzione dell'ambiente complessivo. E allora, come la regione può essere elemento endogeno di sviluppo su scala locale? In che termini, a quali condizioni, la Regione può immettere nel contesto fattori di propulsività e di regolazione?

Dato che l'offerta generica e polivalente di incentivi, di servizi, di normative "scivola" sopra le situazioni produttive, che sono invece articolate, diversificate e specifiche, la regione deve saper generare politiche mirate e personalizzate, a elevato contenuto di partecipazione dei soggetti destinatari. Questo risultato, secondo alcuni studiosi, può essere raggiunto solo con la creazione di "Agenzie Regionali per lo sviluppo del tessuto produttivo locale", capaci di monitorare le singole problematiche indirizzando gli interventi alla copertura dei vuoti che si hanno

---

<sup>69</sup> Ibid., pag.127. Molto importante, al proposito, è l'intervento di Paolo Savona alla 3° conferenza su "Etica ed Economia", meglio nota come gli *Atti di Nemetria*, tenutasi a Foligno lo scorso 25 ottobre. Paolo Savona, secondo quanto riportato da A. Massarenti nel *Il Sole 24 Ore* del 26/10/94, dice: "Lo Stato non assisterà più le imprese in difficoltà, non stenderà una rete assistenziale al di là dell'effettivo bisogno dei cittadini. Oggi si tratta di creare l'habitat istituzionale e sociale che permetta la partecipazione di tutti alla vita economica, senza però ricadere nello Stato assistenziale". Lo Stato del benessere "ha toccato i limiti dell'intervento pubblico in economia: la cultura dell'assistenza, propria del sistema delle garanzie, deve cedere il passo alla cultura dell'efficienza, propria del sistema delle libertà che hanno nel mercato competitivo, per la componente economica, il naturale istituto economico".

<sup>70</sup> Le imprese "minori" hanno dei punti di forza e di debolezza che le contraddistinguono dalle loro sorelle maggiori. Tra i *punti di forza* va ricordato che le piccole imprese hanno una capacità di reazione veloce alle sollecitazioni dell'ambiente e sono dotate di notevole flessibilità organizzativa. Al loro interno si trovano spesso reti informative efficaci, non burocratizzate, fondate sul rapporto "faccia a faccia", su codici comuni, su comuni linguaggi. Vi sono però anche *punti di debolezza*. Le minori imprese hanno in genere carenza o inadeguatezza di capitale, nonché carenze nella disponibilità di diversificate fonti di finanziamento. A questi si aggiungono altri problemi quali la mancanza di specialisti e tecnici dotati di particolari competenze; una limitata capacità di accesso alle fonti informative esterne, e quindi alle opportunità scientifiche e tecnologiche; la difficoltà a conseguire economie di scala, o meglio economie di sistema anche per l'accesso ai mercati esteri; difficoltà rispetto alle regolamentazioni pubbliche. Per maggiori dettagli vedere L. Caselli *"Trasformazioni produttive e regolazione sociale"*, cit., pag. 95 e F. Cesarini *"La finanza della piccola e media impresa"*, in *Economia Aziendale*, (Atti del Convegno dell'Accademia Italiana in L'economia delle piccole e medie imprese industriali, Urbino 1985).

nell'offerta di fattori specifici di sviluppo, finalizzandoli, dando loro appropriatezza rispetto ad una domanda che va talvolta suscitata e organizzata.<sup>71</sup>

Si può a questo punto fare una ulteriore considerazione affermando che una organizzazione più attenta e mirata a livello locale, potrebbe anche fornire gli indirizzi giusti per quel "comportamento etico" a livello economico, che l'impresa dovrebbe essere chiamata ad assumere.

Le "Agenzie Regionali" fungerebbero quindi anche da stimolatori di una crescita indirizzata verso gli obiettivi di uno sviluppo racchiuso in equilibri etico-ambientali.

I nuovi compiti che si attribuiscono al sindacato riguardano:

- partecipazione alle decisioni strategiche dell'impresa;
- stimolo, controllo, verifica dei processi di trasformazione industriale;
- ricerca di soluzioni per risolvere problemi di eccedenze temporanee e strutturali di personale.<sup>72</sup>

Particolarmente importante è la ricerca di soluzioni al problema delle eccedenze di personale nel caso dei processi di risanamento e di riconversione industriale. In quest'ambito, il sindacato si deve dare carico di gestire in termini quantitativi e qualitativi la questione occupazionale, subordinando il tutto alla preventiva discussione e verifica dei problemi e delle prospettive (eliminazione di rami secchi; consolidamento e diversificazione delle produzioni: introduzione di nuove tecnologie per aumentare produttività e competitività, ecc.). La gestione della flessibilità del tempo di lavoro, la sua redistribuzione quantitativa e qualitativa possono rivelarsi, come già osservato, funzionali con la consecuzione di alti tassi di innovazione tecnologica e organizzativa e insieme possono consentire la realizzazione di obiettivi di solidarietà tra i lavoratori, nonché la loro riqualificazione rispetto ai nuovi compiti. Si creano in tal modo le condizioni per il progressivo riassorbimento fisiologico di eventuali eccedenze di personale in precedenza riscontrate.<sup>73</sup>

Nei casi in cui, stante la crisi del settore e la complessità dei risanamenti, l'esubero di personale è strutturale, l'azione solidaristica del sindacato si proietta al di fuori dell'impresa coinvolgendo, a seconda delle situazioni, il gruppo, la categoria, il territorio, stimolando, con l'impegno anche delle istituzioni pubbliche, la creazione di attività complementari e sostitutive. In esse può altresì esprimersi il diretto protagonismo del sindacato a sostegno e sviluppo di forme di cooperazione e autogestione.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Per approfondimenti L. Caselli, "Trasformazioni produttive e regolazione sociale", cit., pag. 97-98.

<sup>72</sup> Ibid., pag 131-134; T.Treu "Il futuro del diritto del lavoro: contrattualismo, interventismo, liberismo", in "Ius. Rivista di scienze giuridiche", n. 3, 1985.

<sup>73</sup> In taluni casi, già sperimentati, la manovra sugli orari, in congiunzione anche con vasti programmi di formazione professionali, nella misura in cui permette un più prolungato utilizzo degli impianti e il miglioramento del mix produttivo, determina nel tempo lo sblocco del turn-over e aumenti non trascurabili nei livelli di occupazione.

<sup>74</sup> Cfr. L. Caselli "Trasformazioni produttive e regolazione sociale", cit., pag. 134.

## 6. I codici etici aziendali.

### 6.1 L'esistenza dell'impresa.

La giustificazione legale o morale dell'esistenza dell'impresa è rappresentata dal beneficio che questa stessa apporta alla società. L'esistenza dell'impresa non è un diritto, bensì un privilegio. Tale privilegio è conferito dalla legge nella forma di una concessione all'impresa stessa, che rappresenta il riconoscimento da parte della società della legittimità intenzionale delle azioni dell'impresa e dei benefici da questa prodotti. Queste "autorizzazioni a esistere" da parte della società rappresentano il mezzo tramite il quale si crea una reciproca intesa tra la società e l'impresa.

Nella maggior parte dei casi, la società riconosce i profitti dell'impresa come compenso per i benefici da questa offerti. In ritorno, l'impresa ha l'obbligo morale di difendere la società da qualsiasi danno che le sue azioni possano causare.

Al di là della regolamentazione della creazione ed esistenza dell'impresa, il diritto deve essere utilizzato per la promozione e il consolidamento del potere morale. Tuttavia, come è ovvio, diritto e moralità non sempre sono sinonimi. La società impone standard morali minimi tramite l'applicazione delle norme di legge atte ad impedire azioni che violino tali standard. La condotta morale, dunque, spesso richiede un comportamento di livello superiore a quello imposto dalla legge, poiché alcune azioni che sono giuridicamente accettabili possono rivelarsi moralmente inaccettabili.

Per garantire questa maggiore tutela della società nei confronti degli atti commessi dalle imprese, si rende necessaria l'istituzionalizzazione dell' "etica dell'economia e degli affari".

A tal fine, alcune imprese, hanno formulato un documento in cui sono definiti gli standard morali di condotta dell'impresa; tale documento è denominato "codice etico". Se creato ed applicato propriamente, tale codice può essere uno strumento molto utile nel promuovere la responsabilità morale dell'impresa, che deve nascere dall'impresa stessa. Il codice non deve essere una vaga proposizione, bensì un documento ufficiale nel quale vengono rispettate le aspettative pubbliche relative al comportamento morale dell'impresa.<sup>75</sup>

### 6.2 La vulnerabilità dei meccanismi del mercato e le debolezze della legge.

Secondo molti economisti il meccanismo di libero mercato trova fondamento essenziale nella comunicazione tra imprese e consumatori, necessaria affinché le imprese possano ottimizzare il benessere sociale attraverso l'informazione puntuale sulle caratteristiche della produzione di beni e servizi di qualità adeguata alle esigenze che i consumatori evidenziano poi con le loro scelte di acquisto.

---

<sup>75</sup> Cfr. G.Barda e S.A. Ostapski "La Revisione Etica dell'Impresa", cit., pag.48-49.

Tuttavia non mancano coloro che propendono per la tesi che il libero gioco del mercato e la ricerca del massimo profitto non sempre producono effetti socialmente auspicabili. Tra questi è possibile ricordare Kennet Arrow, premio nobel per l'economia, il quale sostiene che esistono circostanze in cui la ricerca del massimo profitto diventa socialmente inefficiente e diventa indispensabile per la società imporre limiti di natura giuridica o etica alle attività degli operatori economici. Arrow<sup>76</sup> si riferisce alle situazioni in cui:

1. le imprese scaricano costi sulla comunità senza che vi siano meccanismi capaci di risarcire i terzi che ne subiscono il danno (come avviene per l'inquinamento);
2. esiste un sostanziale squilibrio informativo tra l'impresa ed i compratori in merito alla qualità del prodotto e alla sicurezza dei luoghi di lavoro.

Anche Cristopher Stone, giurista e, per propria ammissione, convinto sostenitore dei principi del libero mercato, argomenta sulle debolezze di questo meccanismo, enunciando degli assunti impliciti. In regime di libero mercato le persone sono in grado di capire quando siano “danneggiate” dagli atti dell'impresa e, consapevoli della possibilità di ritirargli il loro appoggio, esercitano pressioni sull'impresa stessa, nella speranza che questa modifichi i suoi comportamenti in maniera costruttiva. Secondo Stone<sup>77</sup> questi assunti sono di per sé insostenibili poiché le grandi aziende in massima parte cercano sistematicamente di mettersi al riparo dalle pressioni esterne dirompenti e di “ricorrere alla lotta piuttosto che al cambiamento”.

Talvolta, quando il mercato fallisce, ci si affida ad un altro meccanismo, anch'esso di efficacia limitata: la legge. Sia Arrow che Stone riconoscono che la regolamentazione legislativa, seppure ha un fondamento razionale, è lenta nella sua formazione e difficilmente si può rendere flessibile al punto da abbracciare un'ampia gamma di situazioni e tale da poter esser fatta valere.

Da questa scarsa efficacia dei meccanismi di mercato e della legge si può concludere che lo strumento meno dispendioso e più affidabile per esercitare il controllo sui comportamenti sociali delle imprese è rappresentato dal codice etico.<sup>78</sup>

Arrow è convinto che i codici etici forniscono un contributo sostanziale all'efficienza economica. Se tali codici sono effettivamente osservati, egli sostiene, i mercati funzionano liberamente, senza ostacoli e, in maniera più efficiente, remunerando i produttori più abili e penalizzando i più deboli. I codici forniscono benefici non solo economici ma anche sociali alla generalità del pubblico.

La tesi di Arrow non è una sorta di eresia economica in quanto, persino Adam Smith nella “Teoria dei sentimenti morali”, pose l'accento sulla forza frenante che i valori etici esercitano sulla ricerca del guadagno.<sup>79</sup> Per finire, occorre citare Milton Friedman, convinto assertore che le imprese sono capaci in prima persona di porre freni ai loro comportamenti. Pur respingendo il concetto di “responsabilità sociale”,

---

<sup>76</sup> Cfr. K.J. Arrow : 1973, “*Social Responsibility and Economic Efficiency*”, Public Policy, 21, 303-317.

<sup>77</sup> Cfr. C. Stone : 1975, “Where the Law Ends”, pp. 88-110.

<sup>78</sup> Per approfondimenti E.A. Molander “*Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici*”, cit., pag.117-118.

<sup>79</sup> Cfr. R. Heilbroner “*Homage to Adam Smith*”, 1976, Challenge 19, 3-11.

egli riconosce che le imprese dovrebbero conformarsi alle “regole di fondo della società, sia a quelle recepite nella legge che a quelle recepite nei costumi etici”<sup>80</sup>

### 6.3 I codici etici.

Già si è visto che i codici etici servono per l’istituzionalizzazione dell’etica negli affari. Questi codici stabiliscono standard di comportamento che, in molti casi, mostrano come il semplice agire nel rispetto della legge non è garanzia di sufficiente moralità.

Per analizzare le caratteristiche generali dei codici etici ed il loro contenuto, occorre rifarsi all’esperienza americana, poiché la maggior parte delle imprese sono fornite di codici di comportamento.<sup>81</sup>

I codici etici si distinguono in “generali”, ovvero contenenti precetti generali volti a guidare il comportamento, e “specifici” nel senso che sono destinati ad identificare pratiche specifiche che vengono disciplinate dal codice e possono prevedere sanzioni a carico dei contravventori, che variano dalla censura pubblica, alla multa, al licenziamento.<sup>82</sup>Tuttavia, ai fini di un’analisi più approfondita, è possibile distinguere i codici in varie categorie, a seconda delle materie che vengono in essi regolamentate più specificamente. Essi riguardano una vasta gamma di comportamenti, compresi i rapporti con la concorrenza, il pubblico in generale, i clienti, i pari grado e i superiori all’interno di un’organizzazione, gli interessi degli azionisti, i rapporti coi fornitori ed i subappaltatori, gli interessi politici. Alcuni riguardano addirittura l’attività dell’impresa in paesi stranieri.<sup>83</sup>

L’aspetto forse più rilevante da analizzare è quello inerente la effettiva osservazione dei precetti inseriti nel codice da parte dei membri dell’organizzazione. Infatti, l’esistenza di un codice etico ben definito non garantisce un comportamento etico.

La forza di un codice etico è una funzione non soltanto dei canoni in esso enunciati, ma del grado di legittimità e potere coercitivo che i soggetti per i quali è stato emanato gli attribuiscono. Il codice sarà osservato poiché l’individuo si sottomette spontaneamente a principi etici in esso enunciati al di là delle sue convinzioni personali oppure, visto che esso contiene disposizioni specifiche che ne disciplinano le modalità attuative, perché l’individuo è convinto che queste saranno invocate contro di lui in caso di violazione.

---

<sup>80</sup> Cfr. M. Friedman “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*”, New York Times, September 12, 1962, Sect. 8, pag. 33, col.2.

<sup>81</sup> In America l’interesse alla condotta morale delle imprese si è iniziato ad avere già nella seconda metà degli anni ‘50 ed oggi si conta una corposa letteratura al proposito.

Nel 1988 fu condotto un sondaggio, ad opera di studiosi americani, che dimostrò come, mentre in America il 75% circa delle imprese era dotato di codici comportamentali, in Europa il problema non era ancora adeguatamente avvertito ( in Francia la percentuale era del 30% e saliva in Germania e nel Regno Unito dove era pari rispettivamente al 51% ed al 41%). Per maggiori dettagli vedere C.C. Langlois “*I codici etici aziendali come espressione della cultura nazionale. I casi dell’Europa e degli Stati Uniti*”, cit., pag.132.

<sup>82</sup> E.A. Molander “*Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici*”, cit., pag. 114-115.

<sup>83</sup> Cfr. C.C. Langlois “*I codici etici aziendali ...*”, cit., pag.142-143.

In ogni modo, affinché i codici siano in grado di produrre il massimo effetto, devono avere una serie di caratteristiche.<sup>84</sup>

Innanzitutto un codice etico risulterà più efficace in presenza di una delle fonti di legittimità, ovvero se proviene da enunciati statutari ripresi da organi di forte autorità all'interno dell'azienda. La struttura dell'organizzazione svolgerà un ruolo determinante per stabilire quale capo possiede l'autorità.

In un'organizzazione fortemente accentrata il processo decisionale proviene principalmente dall'alto, mentre i livelli più bassi hanno di fatto scarsa autorità. Solitamente, soltanto il top-management possiede le risorse necessarie per prendere le decisioni. *In simile organizzazione l'alta dirigenza risulterà essere una fonte più efficace di autorità che non i quadri intermedi ai fini della promozione di un codice etico.*

In un'organizzazione fortemente decentrata parti diverse dell'organizzazione sono responsabili della maggioranza delle decisioni che riguardano i fini che si propongono di raggiungere. Ogni parte dell'organizzazione possiede le risorse necessarie per agire indipendentemente. *In simile organizzazione i quadri intermedi dimostreranno di essere una fonte più efficace di autorità che non l'alta dirigenza, ai fini della promozione di un codice etico. Maggiore è la partecipazione dei quadri intermedi e dei rappresentanti dei dipendenti di basso e medio livello allo sviluppo del codice, maggiore sarà l'efficacia di quest'ultimo.*

Tuttavia, per essere razionale il codice deve essere emanato da persone bene informate che conoscono le norme statutarie e le circostanze in cui il codice verrà applicato. Un gruppo troppo numeroso rischia di produrre un codice non legato razionalmente alle esigenze dell'impresa e che risulterà quindi privo di legittimità razionale. *Un codice emanato da un gruppo numeroso che comprende i dipendenti di basso e medio livello, sarà meno efficace di un codice emanato da un gruppo più ristretto che comprende un numero più limitato di rappresentanti di dipendenti di basso e medio livello. Un codice che, pur essendo stato emanato grazie al concorso di una maggiore partecipazione, contiene condizioni irrealistiche, sarà meno efficace di un codice che, pur essendo stato emanato da un gruppo più ristretto, contiene al contrario condizioni maggiormente concrete.*

Un altro aspetto potenzialmente importante del contenuto di un codice etico riguarda la minaccia di sanzioni in caso di sue violazioni e l'esistenza di un meccanismo preposto all'applicazione di tali sanzioni. Alcuni studi hanno dimostrato che l'applicabilità della legge e delle decisioni dei tribunali aumenta con l'aumentare della minaccia di sanzioni in caso di violazione. Dovremmo poter applicare lo stesso criterio ai codici etici. *Maggiore è la previsione di sanzioni per le violazioni di un codice e la minaccia percepita dell'imposizione di sanzioni in caso di violazione, maggiore è l'efficacia del codice.*

D'altro canto, occorre anche fornire protezione in caso di bisogno. Vi possono essere dei casi in cui un individuo subisce pressioni per non conformarsi ad un codice etico o viene minacciato nel caso in cui vi si adegui. Un codice etico efficace deve

---

<sup>84</sup> Per approfondimenti S.Weller "L'efficacia dei codici etici d'impresa", cit., pag.176-177 / 181-182.

comprendere meccanismi atti a proteggere coloro che desiderano adeguarsi o coloro che riferiscono casi di violazione da parte di pari o di superiori. *Un codice etico che garantisce protezione a chi vi si adegua contravvenendo alle richieste non etiche di un superiore e che prevede un meccanismo di protezione dell'individuo che riferisce una violazione, sarà più efficace di un codice che non prevede questi meccanismi.*

La chiarezza del codice si dimostrerà così elemento fondamentale per la volontà dei singoli dipendenti di rispettarlo o di riferire le violazioni in atto.

Esistono poi altre caratteristiche capaci di incrementare l'efficacia del codice. Per esempio un codice etico deve avere una forte congruenza con i valori dei dipendenti e del management e dovrà loro fornire vantaggi personali in caso di adeguamento al codice stesso. Tutto ciò porta ad una variazione del bisogno di partecipazione dei dipendenti coinvolti nello sviluppo di un codice etico. *Maggiore è la partecipazione dei dipendenti nello sviluppo di un codice etico, maggiore è la congruenza del codice con i loro valori e necessità, e quindi maggiore è l'efficienza del codice.*

#### **6.4 La promulgazione e l'imposizione del codice; i comitati etici.**

Il codice etico creato o corretto deve essere promulgato e diffuso tra tutti i dipendenti, all'interno dell'azienda, e tra tutti i soggetti esterni che sono interessati al codice stesso (i principali gruppi di clienti, i fornitori, i sindacati, i finanziatori, ecc.). A tutti occorrerà raccomandare di guardarsi persino da apparenti infrazioni al codice, onde evitare effetti negativi su terzi.

I metodi per la promulgazione possono essere diversi, tuttavia ne esiste uno assai semplice dato dalla sottoscrizione, per presa visione, di tutti gli interessati.<sup>85</sup>

Tuttavia l'aspetto più problematico dell'applicazione di un codice è la sua imposizione. Alcuni codici, in specie quelli composti in prevalenza da precetti generali, non prevedono rigide disposizioni per la loro imposizione. Piuttosto essi intendono ottenere i loro obiettivi attraverso l'esercizio della pressione informale nell'ambito di gruppi di dipendenti di pari grado e nei rapporti tra il superiore ed i suoi subordinati. I codici relativi a pratiche specifiche, invece, sono di solito completati da disposizioni di tipo impositivo. Essi vengono fatti valere attraverso il consueto processo di imposizione delle norme: l'indagine sulle sospette violazioni del codice, l'accertamento mediante una decisione unanime che l'infrazione è stata effettivamente compiuta, la comunicazione dell'appropriata penalità, commisurata alla gravità della violazione.<sup>86</sup>

Ai fini della scelta della modalità di imposizione del codice occorre tenere presenti vari parametri. Secondo molti, il miglior modo per raggiungere tale obiettivo è quello di creare una commissione esterna di revisori, il *Comitato di revisione etica*, il cui incarico è quello di sovraintendere le questioni morali in cui è coinvolta l'impresa. Tale comitato deve vigilare sul rispetto dei principi inseriti nel codice etico

---

<sup>85</sup> Per quel che riguarda i dipendenti delle aziende occorre osservare che la sola sottoscrizione iniziale del codice può condurre a dimenticarsene il contenuto. Per questo si è sviluppata la prassi di ribadire i concetti in esso riportati attraverso seminari e riunioni periodiche. Al proposito cfr. E.A. Molander "Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici", cit., pag. 134.

<sup>86</sup> Ibid., pag. 135.

e promuovere iniziative rivolte ad incentivare il personale ad agire secondo norme morali. Affinché ciò sia possibile il Comitato di revisione etica primariamente deve essere coinvolto nell'identificazione e valutazione di vari aspetti delle operazioni dell'impresa che possono rivelarsi dannosi e successivamente deve attivare un meccanismo di valutazione delle iniziative presenti e future all'interno e all'esterno dell'impresa stessa. Decisioni significative come quelle di riorganizzazione dell'impresa o considerazioni relative a nuove politiche d'impresa devono essere revisionate dal comitato. Quest'ultimo, inoltre, deve agire come unità consulente all'interno dell'impresa, proponendosi come guida per i dipendenti che devono affrontare dilemmi etici.

Il Comitato di revisione etica deve essere strutturato in maniera che possa valutare efficientemente le operazioni dell'impresa e trasmettere le sue proposte e i piani d'azione a livello adeguato di autorità manageriale. Il comitato deve essere indipendente dal management dell'impresa; la ragione di tale separazione nasce dall'esigenza di ottenere informazioni oggettive e imparziali per una buona conduzione della revisione. Inoltre l'autonomia del comitato deve essere garantita per poter evitare ogni possibile conflitto d'interesse relativo agli obiettivi dei manager nella massimizzazione dei profitti da un lato, e ai costi derivanti dal processo di adempimento agli obblighi morali dall'altro. Quindi è evidente che i membri componenti il comitato dovranno essere esterni all'impresa (rappresentanti della collettività o dirigenti di altre industrie).<sup>87</sup>

Nonostante questa soluzione sia in grado di garantire la piena funzionalità del comitato e una maggiore validità del codice etico, non sembra essere esente da critiche e si scontra con la riluttanza dei dirigenti e delle imprese a rivelare ad esterni particolari riguardo alle loro aziende, fatti morali o immorali, coperti o meno da segreto.

Un altro problema consiste nella necessità di spiegare ad esterni, in specie profani, gli aspetti inevitabilmente intricati che sono tipici di una particolare attività economica. Infine non va trascurata la difficoltà di risolvere conflitti che possono nascere nei rapporti tra interni ed esterni, entrambi membri di una commissione. Sono questi i motivi per cui solo una minoranza si dichiara favorevole all'inserimento di esterni in una commissione disciplinare.

Un secondo metodo da poter utilizzare per imporre il codice etico consiste nell'utilizzo di una commissione apposita costituita da dirigenti aziendali. Il problema consiste nell'inserire le procedure di imposizione del codice etico nelle procedure aziendali per la gestione del personale, affidate alla responsabilità dei dirigenti di *line*, oppure ad una apposita commissione di controllo non dissimile dal collegio dei revisori dei conti interno in molte grandi imprese.

L'inserimento stabile del codice etico tra le procedure abituali di valutazione del personale e nel programma di incentivazione aziendale riduce notevolmente i costi di imposizione e, rendendo la valutazione del comportamento etico parte integrante del

---

<sup>87</sup> Cfr. G.Barda e S.A. Ostapski "La Revisione Etica dell'Impresa", cit., pag. 50.

processo periodico di valutazione delle prestazioni dei dipendenti, elimina il problema della scelta di un preciso sistema di imposizione.

In tal caso, comunque, aumentano le probabilità che nei casi di conflitto tra considerazioni di profitto e questioni di correttezza morale venga data preminenza alle prime a discapito delle seconde.

Questa considerazione consiglierebbe di attribuire la responsabilità di valutare i comportamenti etici dei dipendenti ad una apposita funzione ispettiva, ma una tale soluzione non esclude la contemporanea attribuzione di competenze anche a singoli dirigenti. Non diversamente da quanto avviene, ad es. per le funzioni di revisore contabile, occorre un controllo superiore sulla condotta etica, che le imprese potranno eventualmente affidare ad un comitato etico di controllo a livello del consiglio di amministrazione.

Dopo che le infrazioni del codice etico saranno state accertate al di là di ogni ragionevole dubbio, occorrerà comminare sanzioni commisurate alla loro gravità: si potrebbe passare dalle ammonizioni, alle multe e, nei casi più gravi a sospensioni e al licenziamento.<sup>88</sup>

## 6.5 Ipotesi di costruzione di un codice etico.<sup>89</sup>

L'organizzazione di un codice può variare a seconda delle preferenze di coloro che sono chiamati alla stesura, tuttavia occorre cercare una sorta di compromesso tra eccessiva generalità da un lato ed eccessiva specificità dall'altro. Se il codice è troppo generale, potrà risultare difficile accertarne le violazioni o stabilire come debba essere fatto valere. Un codice troppo specifico, viceversa, sarà eccessivamente rigido, difficilmente adattabile ad una vasta gamma di situazioni, per cui finirà per ingenerare la presunzione che i comportamenti non regolamentati nel codice siano tutti corretti. La difficoltà principale che si incontra mettendo a punto un codice è l'individuazione di una soluzione di compromesso tra eccessiva generalità da un lato ed eccessiva specificità dall'altro.<sup>90</sup>

Il codice deve aprirsi con un preambolo introduttivo (che più o meno si ritrova in tutti i codici finora applicati) e proseguire con l'indicazione dei principi etici che l'impresa effettivamente accetta.

Il preambolo al codice dovrà aprirsi con una dichiarazione di intenti, diretta a tutto il personale e alle categorie che interagiscono con l'impresa (fornitori, rappresentanti sindacali, principali clienti, ecc.) e porre l'accento sull'impegno primario che l'impresa assume in merito a seguire una condotta etica.

Per esempio, la prima parte del codice, potrebbe essere formulata ricordando al personale che l'impresa ed il settore industriale si attendono l'osservanza dei principi più elevati di condotta etica nello svolgimento dei compiti e delle responsabilità loro affidate mettendo in evidenza che la correttezza dei comportamenti è essenziale agli

---

<sup>88</sup> Per approfondimenti E.A. Molander "Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici", cit., pag. 136-138.

<sup>89</sup> Per l'analisi di un vero e proprio codice etico si è fatto riferimento a quello introdotto dalla IBM, che è riportato in appendice.

<sup>90</sup> Per approfondimenti E.A. Molander "Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici", cit., pag.125-129.

interessi economici di lungo periodo dell'impresa, alla sua vitalità e stabile sopravvivenza, oltre che al benessere della società nel suo insieme.

Una simile dichiarazione di intenti renderà il personale consapevole del fatto che ogni infrazione all'impegno di mantenere standard etici elevati sarà tempestivamente perseguita a livello disciplinare con possibilità di retrocessione dal grado o decurtazione del trattamento economico, licenziamento e/o ricorso ad azioni legali per il recupero del danno arrecato all'azienda.

In una seconda parte, il preambolo dovrebbe identificare la natura privata dell'impresa, i suoi obiettivi di lucro, la sua collocazione nell'ambito del sistema caratterizzato dalla libera iniziativa e il suo intento di permanere con successo nel mercato in futuro. Scopo di questa dichiarazione non è ripetere cose scontate o fare l'apologia del regime del libero mercato e del profitto privato. Essa è invece diretta a sancire la legittimità di obiettivi sociali quali efficienza, crescita, conseguimento del profitto "vis à vis" con altri obiettivi di natura privata o pubblica e con altri obiettivi etici che l'impresa riconosce e si prefigge di conseguire.

Finito il preambolo si passa al vero e proprio codice. La stesura dello stesso può essere fatta in vario modo, tuttavia possiamo ipotizzare di costruire il codice tenendo presenti i rapporti con i vari gruppi di soggetti che potenzialmente potrebbero essere danneggiati da atti immorali dell'impresa.

Partendo dai rapporti con il personale e concludendo con quelli che intercorrono con le sfere politiche ed organizzative, il codice dovrebbe evidenziare i fondamentali problemi da cui l'impresa deve fuggire.

Possiamo rappresentare un codice così strutturato usufruendo di una tabella:<sup>91</sup>

<b>Pratiche</b>	<b>Parti lese effettive o potenziali</b>	<b>Beneficiari effettivi o potenziali</b>
<b><i>I. Rapporti con il personale</i></b>		
A. Manipolazione dei dipendenti da parte dei loro superiori	Dipendenti subordinati e impresa*	Superiore
B. Nepotismo, conventicole, favoritismi in materia salariale, promozioni di favore	Altri dipendenti	Dipendenti favoriti
C. Discriminazione sulla base della razza, del sesso, della religione o della nazione d'origine	Minoranze e donne	Altri dipendenti
D. Azioni positive (discriminazione a rovescio)	Altri dipendenti	Minoranze e donne

<sup>91</sup> Ibid., pag. 130-133.

<b>II. Rapporti tra il singolo e l'azienda</b>		
A. Conflitti d'interesse	L'impresa	Singoli dipendenti
B. Gonfiamento indebito dei conti	L'impresa	Singoli dipendenti
C. Utilizzo di beni aziendali	L'impresa	Singoli dipendenti
D. Appropriazione indebita da parte dei dipendenti	L'impresa	Singoli dipendenti
E. Manipolazione dei conti	L'impresa	Singoli dipendenti o reparti aziendali
<b>III. Rapporti con la clientela</b>		
A. Marketing		
1. Pubblicità ingannevole e tendenziosa (alterazione delle caratteristiche dei prodotti, manipolazione dei conti, ecc.)	Clienti, concorrenti	L'impresa
2. Eccessiva esaltazione dei pregi dei prodotti da parte del personale di vendita	Clienti, concorrenti	Personale di vendita, l'impresa
3. Strategie di vendita aggressive poste in atto dal personale	Clienti, concorrenti	Personale di vendita, l'impresa
4. Dubbie somme corrisposte ai funzionari degli uffici acquisti delle ditte acquirenti (bustarelle, doni, intrattenimenti, tangenti, prestazioni sessuali)	Clienti, concorrenti	Approvvigionatori, l'impresa
5. Interventi sui prezzi	Altri clienti, altri venditori	La ditta acquirente favorita
a. Sconti selettivi	Altri clienti, altri venditori	La ditta acquirente favorita
b. Aumenti discrezionali di prezzo	Clienti non favoriti	Altri clienti, l'impresa
c. Acquisti coattivi per spuntare un contratto	Acquirenti, altri venditori	L'impresa
6. Accordi di	Clienti, concorrenti	L'impresa

reciprocità		
B. Sfruttamento della fiducia o dell'ignoranza del cliente dopo una vendita o un contratto		
1. Mancata comunicazione di nuove informazioni sulla qualità del prodotto	Clienti	L'impresa
2. Mancata comunicazione di nuove informazioni sulla sicurezza del prodotto	Clienti	L'impresa
3. Sostituzione di materiali, parti di ricambio di qualità inferiore	Clienti	L'impresa
4. Fatturazione falsa	Clienti	L'impresa
5. Divulgazione di informazioni confidenziali ricevute da un cliente	Clienti	L'impresa
6. Adesione ad accordi per il mancato aggiramento della distribuzione	Clienti	L'impresa
<b>IV. Prassi contabile e rapporti con potenziali finanziatori</b>		
A. Manipolazione dei dati finanziari		
1. Alterazione del totale dei crediti e dell'inventario	Concorrenti sui mercati dei capitali, azionisti, finanziatori	L'impresa
2. Alterazione delle voci di capitali e di spesa	Concorrenti sui mercati dei capitali, azionisti, finanziatori	L'impresa
B. Manipolazione dei flussi di tesoreria per assicurarsi l'approvazione di operazioni di capitale e assunzioni di credito	L'impresa, i concorrenti sui mercati dei capitali, i finanziatori	L'impresa
<b>V. Rapporti con i fornitori</b>		

A. Sfruttamento di fornitori vincolati da contratti	Fornitori	L'impresa
B. Corresponsione di somme non dovute a funzionari degli uffici acquisti (bustarelle, doni, intrattenimenti, tangenti)	L'impresa, altri fornitori	L'approvvigionatore, il fornitore favorito
C. Condivisione di tangenti con i subappaltatori	I clienti	L'impresa, il subappaltatore
<b>VI. Rapporti con ditte concorrenti</b>		
A. Azioni monopolistiche e collusione	I clienti	L'impresa e le ditte concorrenti
1. Imposizione di prezzi, manipolazione di gare d'appalto	I clienti	L'impresa e le ditte concorrenti
2. Comunicazioni accettabili e inaccettabili	I clienti	L'impresa e le ditte concorrenti
3. Interventi indebiti sul mercato	I clienti	L'impresa e le ditte concorrenti
B. Comportamento sleale verso ditte concorrenti	Le ditte concorrenti	L'impresa e i dipendenti
1. Allettamento e sottrazione di personale	Le ditte concorrenti	L'impresa e i dipendenti
2. Spionaggio industriale	Le ditte concorrenti	L'impresa e i dipendenti
3. Affermazioni non veritiere su concorrenti e loro prodotti	Le ditte concorrenti	L'impresa e i dipendenti
<b>VII. Rapporti con le sfere politiche e governative</b>		
A. Contributi politici	I candidati di altri partiti, il pubblico	Il candidato interessato, l'impresa
1. Finanziamento delle campagne elettorali di determinati candidati	I candidati di altri partiti, il pubblico	Il candidato interessato, l'impresa
2. Brogli elettorali	I candidati di altri partiti, il pubblico	Il candidato interessato, l'impresa
B. Rapporti con enti legislativi ed amministrativi	Il pubblico	I funzionari pubblici, l'impresa

1. Pagamenti indebiti: intrattenimenti, doni, tangenti e bustarelle	Il pubblico	I funzionari pubblici, l'impresa
2. Assunzione di dipendenti statali	Il pubblico	I funzionari pubblici, l'impresa
C. Forniture al governo: attribuzione e gestione di contratti	Il pubblico	I funzionari pubblici, l'impresa
D. Rapporti con governi esteri	Governi esteri, le ditte concorrenti	I funzionari pubblici e approvvigionatori, l'impresa
1. Pagamenti indebiti: intrattenimenti, doni, tangenti, bustarelle e commissioni	Governi esteri, le ditte concorrenti	I funzionari pubblici e approvvigionatori, l'impresa
2. Contributi politici	I candidati di altri partiti, le ditte concorrenti	Il candidato interessato, l'impresa

\* Il termine "impresa" si riferisce all'impresa per la quale il codice viene impostato.

*Figura 1*  
*I diversi aspetti che deve affrontare un codice etico.*

La figura sopra riportata evidenzia solo uno dei possibili modi con i quali si può costruire un codice etico. Di fatto si devono tenere in considerazione una serie di ulteriori elementi che ne possono modificare la struttura.

Innanzitutto c'è il problema di formulare i principi in maniera specifica e pratica, strutturandoli adeguatamente per far sì che riscuotano il consenso della generalità delle persone.

Inoltre, il tipo di impostazione del codice scelto dipenderà anche dal fatto che gli atti da regolamentare siano, o meno, disciplinati dalle leggi vigenti. In caso affermativo basterà esaminare le leggi stesse: in alcuni stati, ad esempio, la legge vieta le tangenti, in altri la legge non ne fa parola.

Per dimostrare la scarsa efficacia dei codici di regolamentazione etica alcuni autori hanno sostenuto che a base delle scelte imprenditoriali ci siano complessi meccanismi economici, rientranti nella "Teoria dei Giochi". Secondo Mancur Olson la scarsa efficacia dei codici etici aziendali si spiega con una teoria che è stata definita da Russel Hardin "dilemma del prigioniero".<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Nel dilemma del prigioniero, due prigionieri vengono separatamente interrogati su di un furto a mano armata che sono accusati di aver commesso. Data la forza delle prove contro di loro, ciascuno si può aspettare di prendere un anno di prigione per possesso di arma da fuoco, ma solo purché nessuno dei due confessi. Il Pubblico Ministero propone a ciascuno di loro un patto: se uno dei due denuncia l'altro, tutte le accuse contro di lui cadranno, ma il suo complice verrà dichiarato colpevole e subirà una condanna a dieci anni. Comunque, se entrambi confessano, entrambi verranno dichiarati colpevoli e avranno una condanna ridotta a sei anni ciascuno. Chiaramente, ciò che è nello stretto interesse di ciascun prigioniero (ciascuno si troverà in una condizione migliore se confesserà, qualsiasi cosa faccia il suo complice) è in conflitto con ciò che è nel loro interesse collettivo (tra l'uno e l'altro, scontano un totale di soli due anni se nessuno fa la spia).

Il dilemma del prigioniero e i giochi analoghi mostrano come “l’egoismo può condurre ad un mondo di non cooperazione, inquinamento e armamenti, cioè a un tipo di vita sporco, brutale, di breve durata, con gravi pregiudizi sulla società”.<sup>93</sup>

Secondo Olson negli interessi di ogni membro di un gruppo (l’impresa) non vi è quello di contribuire ai costi della fornitura dei beni pubblici (ad esempio un ambiente più pulito), beni dei quali tutti potranno usufruire a prescindere dal fatto che abbiano o meno contribuito al loro mantenimento o che si siano astenuti dall’abusarne. Dal momento che la loro disponibilità non dipende dal fatto che un’impresa abbia contribuito, ogni impresa ha un incentivo razionale a fare il *free-rider*, ad esempio a lasciare che siano altre imprese a pagare i costi della loro fornitura. Comunque, se ogni impresa cede a questa tentazione, come accade se agisce nel proprio autointeresse razionale, allora il bene pubblico non verrà affatto fornito. Così, anche quando sono d’accordo, “individui razionali autointeressati non agiranno in modo da perseguire i loro interessi comuni o di gruppo”.<sup>94</sup> In un mondo razionale, secondo Olson, “è certo che un bene collettivo non verrà mai fornito a meno che non vi sia coercizione o qualche incentivo esterno”.<sup>95</sup>

Nessun codice di autoregolamentazione etica è in grado di portare un’impresa ad agire contro i propri interessi economici.

Collegando la tesi di Olson a quanto detto nel par. 1.3 a proposito della griglia delle regole del gioco, sembra quasi che le imprese non considerino tra i vincoli da rispettare quello ambientale e quello relativo alla massimizzazione del benessere sociale, o meglio non intendono agire per ridurre l’impatto sociale delle loro attività: “La strategia di non contribuire al costo di un bene pubblico domina la strategia di pagarne il costo, nel senso che, qualsiasi cosa facciano le altre imprese, una particolare impresa si troverà in condizioni migliori se non contribuirà”.<sup>96</sup>

Interessante è anche il contributo di Ford Runge che, rifacendosi alla tesi di Mancur Olson, ha sostenuto che quello che sembra essere un dilemma del prigioniero si rivela essere, sotto più stretto esame, un “problema di assicurazione”. Secondo questa teoria, il membro di un gruppo (l’impresa) nega il proprio contributo alla produzione di un bene pubblico non perché basa tale contributo sul calcolo razionale dei costi e dei benefici che il bene pubblico comporta (come con il dilemma del prigioniero) ma, piuttosto, lo fa perché non è in grado di ottenere la necessaria assicurazione che le altre imprese faranno (equamente) la loro parte. Sotto le condizioni dettate dal problema dell’assicurazione, possiamo aspettarci che le imprese regolino il proprio comportamento secondo qualche più vasto interesse nella misura in cui sperano che le altre imprese facciano lo stesso. Ma in un’economia di mercato, in cui il processo decisionale è altamente disperso, la previsione del comportamento delle altre imprese diviene problematica. Di conseguenza, nessuna impresa può essere sicura di non mettersi in svantaggio concorrenziale interpretando involontariamente i propri obblighi in modo più rigoroso di quanto facciano i suoi

<sup>93</sup> Cfr. P.A. Samuelson e W.D. Nordhaus “*Economia*”, cit., pag. 540.

<sup>94</sup> Cfr. M. Olson “*The Logic of Collective Action*”, Harvard University Press, 1965, pag. 2.

<sup>95</sup> Ibid., pag.44

<sup>96</sup> Cfr. I.Maitland “*I limiti dell’autoregolazione del mondo degli affari*”, cit., pag. 48.

concorrenti con i loro. In queste circostanze, è probabile che tutte le imprese si dotino di meno autoregolazione di quanta sarebbero stati disposti (anzi, desiderosi) ad accettare all'inizio.<sup>97</sup>

Possiamo a questo punto notare come, sia nel caso della tesi del “dilemma del prigioniero”, sia nel caso previsto dal “problema di assicurazione”, è sempre nell'interesse razionale di ogni impresa porre i propri interessi individuali al di sopra di quelli collettivi.

In mancanza di codici etici aziendali in grado di modificare una simile realtà, il problema potrebbe al limite risolversi con una regolamentazione esterna all'azienda che coinvolga l'intera comunità di affari, presumibilmente creata da un comitato composto dai rappresentanti di tutti i settori industriali.<sup>98</sup>

## Guida di comportamento negli affari

Settembre 1989

# IBM

*Messaggio del presidente*      *La IBM gode di una reputazione eccellente di azienda che conduce i propri affari con etica ed equità; una reputazione che i suoi dipendenti hanno conquistato attraverso gli anni.*

*Ciò è motivo di orgoglio per tutto il personale IBM e costituisce un bene prezioso, in quanto ci permette di condurre le nostre attività su un fondamento di fiducia.*

*In molti casi è e sarà sempre facile stabilire ciò che è eticamente corretto ed equo. Ma vi saranno situazioni in cui cambiamenti nel nostro settore di attività, nell'azienda e nel modo di condurre gli affari renderanno più difficile per i dipendenti IBM decidere quale sia la condotta da adottare. Questa nuova versione della “Guida di comportamento negli affari” è stata aggiornata allo scopo di fornire consigli e direttive su alcune delle nuove domande e circostanze alle quali il personale potrà trovarsi di fronte.*

*Tuttavia le regole, per quanto complete, non possono prevedere tutte le situazioni o i cambiamenti che abbiamo ancora di fronte. Ed è per questo che desidero sottolineare, così come lo è sempre stato in*

<sup>97</sup> Cfr. C.F. Runge “*Institutions and the Free Rider. The Assurance Problem in Collective Action*”, in *Journal of Politics*, vol.46,1984, pag. 154-181.

<sup>98</sup> Per approfondimenti I. Maitland “*I limiti dell'autoregolazione del mondo degli affari*”, cit., pag. 165-169.

*passato, un principio che non sarà mai soggetto a cambiamenti: la Società desidera che ogni dipendente si attenga ai più elevati standard di comportamento in qualsiasi rapporto di lavoro, tra colleghi, con la Società stessa, con i clienti, con i soci in affari e con la concorrenza.*

*La scelta del comportamento corretto incomincia dall'onestà e dall'integrità di base di ciascun dipendente IBM. Tutto dipende da come gli altri ci vedono e ci percepiscono, e dall'interpretazione che potrebbero dare alle nostre azioni.*

*Per il futuro, come per il passato, la buona reputazione della IBM è in gran parte nelle mani dei suoi dipendenti: sono certo che tutti faranno ogni sforzo per difendere ciò che con tanto impegno si sono conquistati.*

*(John Akers)*

#### *Introduzione*

*Il personale IBM si trova spesso di fronte a svariate questioni di natura etica e legale. Le decisioni prese in merito a tali questioni devono essere sempre coerenti con i Valori e i Principi IBM. Questo opuscolo contiene alcune direttive generali per la soluzione di dette questioni da parte del personale IBM e delle sue Consociate.*

*Dal 1983, quando è stata pubblicata l'ultima edizione delle "Regole di correttezza commerciale" ora intitolata "Guida di comportamento negli affari", il nostro settore d'industria ha visto molti cambiamenti significativi. In generale, questi cambiamenti rendono più complesso il nostro modo di condurre gli affari.*

*Ciascun capitolo del presente opuscolo tratta un aspetto per il quale ogni dipendente IBM è responsabile verso la Società:*

- condotta personale e protezione dei beni IBM;*
- obblighi in relazione ai rapporti d'affari con persone e organizzazioni esterne;*
- conflitti d'interessi e altre situazioni che potrebbero sorgere durante il nostro tempo libero e che possono coinvolgere gli interessi della IBM;*
- legislazione sulla concorrenza in relazione alla IBM.*

*Poiché i rapidi cambiamenti nel nostro settore ci pongono di continuo di fronte a considerazioni di carattere etico e legale, queste direttive non devono essere considerate un "Prontuario di regole" con una risposta per ogni circostanza.*

*E' quindi responsabilità di ciascun dipendente*

*consultare il proprio superiore o la Direzione Legale per qualsiasi chiarimento relativo all'interpretazione o alla applicazione delle direttive contenute nel presente opuscolo, o altre direttive pubblicate dalle unità operative.*

## I. IL LAVORO IN IBM

*Questa sezione si occupa principalmente di situazioni che possono sorgere dal rapporto di lavoro con la IBM ed esamina le responsabilità che un dipendente ha in materia di sicurezza, di utilizzo delle proprietà IBM, di registrazione, conservazione e diffusione di informazioni.*

### *Condotta personale*

*La IBM è nota per l'eccellente livello di conduzione degli affari. Questa immagine, conquistata con tanto impegno, non è però mai data per scontata. Essa non si fonda su revisioni periodiche legali o contabili, bensì sull'alto grado di responsabilità e di fiducia reciproca che esiste tra l'azienda e i suoi dipendenti. Essa si fonda sulle azioni di ogni singolo dipendente, in conformità con la guida di comportamento negli affari IBM.*

*Mantenere un comportamento etico sul lavoro significa essenzialmente onestà ed equità nel trattare con colleghi, clienti, fornitori, concorrenti e con il pubblico. Non è esagerato sostenere che l'integrità e l'immagine della IBM sono nelle mani dei suoi dipendenti.*

*Il principio IBM del rispetto per l'individuo ha condotto alla massima considerazione per la "privacy" e la dignità di ogni singolo dipendente. Tuttavia, se il comportamento personale di un dipendente, all'interno o all'esterno della Società, avesse, secondo i suoi superiori, un impatto negativo sulla prestazione del dipendente stesso o di altri*

*colleghi, o venisse a ledere gli interessi legittimi della IBM, l'intervento della Società diventerebbe doveroso.*

*Ambiente di lavoro*

*La IBM si sforza di assicurare al proprio personale un'ambiente di lavoro sano, sicuro ed efficiente. Anche l'atmosfera di lavoro all'interno dell'azienda deve essere libera da discriminazioni o pressioni legate alla razza, colore, religione, sesso, età o tipo politico e sindacale che nulla hanno a vedere con le prestazioni del personale. La IBM non potrà tollerare alcun comportamento, azione, commento sul posto di lavoro che possa, a giudizio della Direzione, creare un clima di intimidazione o comunque offensivo.*

*Per coloro che ritenessero di essere vittime di questo genere di comportamento, sono a disposizione diversi canali per portare questi problemi all'attenzione della Società. Tali canali partono dal superiore diretto, e comprendono la politica della Porta Aperta, che consente ad un dipendente di portare un problema fino ai livelli manageriali superiori. Qualsiasi denuncia da parte di dipendenti dei suddetti comportamenti verrà presa immediatamente e adeguatamente in considerazione. La IBM non tollererà alcuna minaccia di ritorsione o penalizzazione nei confronti dei dipendenti che facciano ricorso ai suddetti canali.*

*Privacy del personale*

*Le sole informazioni personali raccolte e conservate dalla IBM sui propri dipendenti sono quelle relative al rapporto di lavoro.*

*L'accesso a tali informazioni è riservato a persone che ne hanno effettivamente bisogno per ragioni di lavoro. Le informazioni personali vengono divulgate all'esterno esclusivamente previo consenso del dipendente, ad eccezione di quelle necessarie a certificare l'esistenza di un rapporto di lavoro o a soddisfare legittime necessità di carattere legale. Il personale addetto alla conservazione di tali informazioni e quello autorizzato ad accedervi devono garantire che le informazioni non vengano inopportunamente rivelate, o utilizzate in modo inappropriato.*

*Protezione del patrimonio della IBM*

*Il patrimonio della IBM è costituito da una grande varietà di beni, molti dei quali di grandissimo valore per il mantenimento della sua competitività e del suo successo.*

*Essi non comprendono soltanto beni fisici ma anche preziose informazioni di proprietà esclusiva.*

*Queste includono la proprietà intellettuale, cioè il frutto delle idee e del lavoro di molti dipendenti di talento. Esse comprendono inoltre dati riservati affidati ai dipendenti per lo svolgimento del loro lavoro.*

*La protezione di tutti questi beni è essenziale. La loro perdita, furto o uso improprio potrebbe pregiudicare il futuro della IBM.*

*E' responsabilità di ciascun dipendente IBM di proteggere non solo i beni affidatigli, ma anche di contribuire alla protezione del patrimonio della Società in generale. A questo scopo, sono particolarmente importanti la conoscenza ed il rispetto delle procedure di sicurezza. Ogni dipendente deve essere attento a qualsiasi situazione che potrebbe condurre alla perdita, al furto o all'uso improprio di beni IBM, e denunciare tali situazioni ai responsabili della Sicurezza o al proprio superiore non appena ne venga a conoscenza.*

*I paragrafi che seguono forniscono ulteriori dettagli su questo argomento.*

*Informazioni di proprietà esclusiva* Le informazioni di proprietà esclusiva sono quelle informazioni che sono proprietà della IBM e sono generalmente classificate secondo l'apposito sistema IBM. Tali informazioni comprendono piani gestionali, finanziari, commerciali e di assistenza connessi con i prodotti; sono inoltre compresi i dati relativi al personale e alle retribuzioni. Le informazioni di proprietà esclusiva comprendono inoltre progetti, know-how e processi tecnici e di produzione, piani commerciali e di produzione affidati a fornitori esterni e numerosi "data base" interni, oltre alle domande di brevetto e al materiale protetto da diritti d'autore (copyright), come ad esempio il software.

*Molte di queste informazioni sono definite "proprietà intellettuale" e rappresentano il prodotto delle idee e del lavoro di molte persone. Esse hanno richiesto consistenti investimenti in pianificazione, ricerca e sviluppo.*

*Naturalmente, se la concorrenza riuscisse ad assicurarsi certe informazioni di proprietà esclusiva, come le specifiche di progettazione dei prodotti, senza dover effettuare gli stessi consistenti investimenti in ricerca e sviluppo, essa potrebbe sfruttare liberamente l'investimento della IBM. Hanno un grandissimo valore per la concorrenza anche le informazioni relative alla gestione prezzi e ai piani commerciali.*

*Il valore di queste informazioni di proprietà*

*esclusiva è oggi ben noto, oltre che alla concorrenza, anche ad altri interessati al settore dell'informatica, tra cui analisti di borsa, rappresentanti della stampa, consulenti e i cosiddetti "osservatori della IBM".*

*Alcune tra le persone citate sono pronte a cercare di ottenere queste informazioni in qualunque modo; tuttavia, fatta eccezione per alcuni obblighi legali relativi alla pubblicazione di rapporti, la IBM è la sola ad avere il diritto di decidere chi possa avere la disponibilità di tali informazioni di proprietà esclusiva e quale uso debba farne.*

*E' probabile che dipendenti IBM abbiano accesso ad informazioni o proprietà intellettuali che la Società considera di proprietà esclusiva. Al tempo stesso, dato l'interesse crescente per la IBM e la natura sempre più competitiva per il settore, le probabilità di contatti con chi desidera acquisire tali informazioni sono più numerose che mai. E' molto importante, pertanto, sapere che non si dovranno utilizzare o rivelare informazioni di proprietà esclusiva se non su espressa autorizzazione della IBM e prendere idonei provvedimenti per prevenire la perdita di tali informazioni.*

#### *Rivelazioni involontarie*

*Anche le rivelazioni involontarie possono essere altrettanto dannose per gli interessi della IBM quanto quelle intenzionali.*

*Per evitare rivelazioni involontarie, è necessario astenersi dal discutere con persone non autorizzate informazioni di proprietà esclusiva che non siano state rese pubbliche dalla Società. Queste informazioni comprendono, tra l'altro, prodotti non annunciati, prezzi, profitti, volumi di affari, piani di approvvigionamento e necessità di capitali; dati riservati relativi alle prestazioni di un prodotto; strategie di marketing e di servizi; piani gestionali ed altre informazioni riservate. Inoltre non si devono utilizzare le informazioni riservate neppure con persone autorizzate appartenenti alla Società in presenza di terzi o in luogo pubblico (come nel caso di un ricevimento, di un esposizione commerciale o in aereo). Questo vale anche per le conversazioni con familiari o amici che, innocentemente o inavvertitamente, potrebbero passare le informazioni a qualcun altro.*

*Da ultimo, è bene ricordare che le fughe di informazioni possono incominciare con le più insignificanti rivelazioni, poiché elementi di informazioni possono essere cuciti con altri ottenuti da fonti diverse, fino a formare un quadro abbastanza completo.*

*In caso di richiesta di informazioni* Non si deve rispondere alle domande di persone esterne alla Società, a meno che non si sia autorizzati a farlo. Chi non è autorizzato, rimandi la persona al settore competente all'interno dell'IBM. Se, ad esempio, un dipendente venisse contattato da analisti di borsa o da investitori, dovrà indirizzarli alla Direzione Comunicazioni o al responsabile finanziario.

Chiunque non sia stato autorizzato a parlare con giornalisti o altri che intendono scrivere sulla Società o sul settore o comunque occuparsi di questi argomenti, deve rinviare gli interessati alla Direzione Comunicazioni. Il capo diretto potrà risolvere eventuali dubbi circa il settore al quale va indirizzata la persona che desidera avere informazioni.

*Obblighi relativi alla rivelazione ed uso delle informazioni riservate* Uno degli obblighi dei dipendenti IBM è di non rivelare a persone esterne all'azienda alcuna informazione riservata IBM.

Un altro è di utilizzare queste informazioni solo nello svolgimento dell'attività della Società. Questo vale indipendentemente da chi abbia sviluppato i dati cui queste informazioni si riferiscono. Questi obblighi sono applicabili per legge praticamente in tutti i Paesi dove la IBM opera.

*Accordo relativo alle Informazioni Riservate ed alla Proprietà Industriale ed Intellettuale* All'atto dell'assunzione in IBM, tutti hanno certamente firmato un accordo che stabilisce alcuni obblighi relativi al trattamento delle informazioni riservate. Inoltre, in base a questo accordo, chiunque si trovi a ricoprire una mansione manageriale, tecnica, di progettazione, di pianificazione prodotti, di programmazione, scientifica o qualsiasi altra mansione professionale, cede alla IBM i diritti su ogni eventuale idea o invenzione che possa aver sviluppato, se questa rientra nella sfera di attività dell'azienda. In conformità della legge naturale, l'accordo è applicato senza tener conto di dove e quando (se durante o al di fuori dell'orario di lavoro), l'idea o invenzione sia stata creata e/o sviluppata. Tale creazione e/o sviluppo deve essere segnalato alla IBM, e la proprietà dev'essere protetta come qualsiasi altra informazione di proprietà esclusiva dell'azienda. Se, tuttavia, il dipendente interessato ritiene che l'idea o l'invenzione non rientri nella sfera degli interessi commerciali della IBM, può chiedere alla Società una lettera di rinuncia formale ai diritti di proprietà.

*Materiale tutelabile con diritti esclusivi* In molti casi, i diritti d'autore sulle opere dell'ingegno create da dipendenti IBM, quali ad esempio manuali o programmi per calcolatori, sono automaticamente di proprietà della Società ai sensi della legge. In altri casi, la proprietà di tali diritti d'autore è concessa alla IBM per disposizioni contrattuali. La IBM ritiene importante limitare la distribuzione interna di materiale tutelato da diritti esclusivi a quei materiali per cui i diritti sono di proprietà della IBM, o per i quali la Società abbia ottenuto opportuna licenza. Allo scopo di garantire che il materiale non di proprietà IBM sia opportunamente coperto da licenza, la Società potrà richiedere ai propri dipendenti la concessione di una licenza d'uso prima di consentire loro di immettere materiale tutelato con diritti esclusivi in qualsiasi canale di distribuzione IBM, compresa la posta interna e i canali elettronici (VM, Profs, ecc.).

Tale licenza potrà essere richiesta sia quando il materiale appartiene effettivamente al dipendente o alla IBM. In caso di dubbio circa la proprietà, il dipendente dovrà consultare il proprio capo prima di distribuire il materiale in IBM tramite qualsiasi canale. Il capo potrà consultare la Direzione Legale e la Direzione Brevetti per determinare l'opportunità o meno di immettere il materiale in questione nello specifico canale di distribuzione.

*Quando si lascia la IBM* Quando si lascia la IBM per qualsiasi motivo, compreso il pensionamento, non si possono divulgare né si può fare uso improprio delle informazioni riservate IBM. Gli sviluppi considerati "proprietà intellettuale" effettuati da un dipendente durante il rapporto di lavoro, continueranno a rimanere proprietà della IBM anche dopo che questi abbia lasciato la Società.

*Azioni legali* Purtroppo si sono verificati casi spiacevoli di appropriazione indebita ed uso improprio di beni considerati "proprietà intellettuale IBM". In alcuni di questi casi, la società non si è limitata a prendere provvedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti che hanno commesso infrazioni, ma ha intrapreso azioni legali contro tutte le persone coinvolte. Inoltre alcune persone, compresi ex dipendenti, sono state denunciate alle autorità competenti e condannate per la loro partecipazione al furto di informazioni.

La IBM intende continuare a salvaguardare il proprio patrimonio, se necessario con gli stessi metodi, in quanto lo si considera di estremo valore

*Utilizzo di beni IBM* I locali, le attrezzature, i sistemi e gli accessori IBM possono essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento delle attività dell'azienda o per scopi autorizzati dalla Direzione.

*Gli oggetti che i dipendenti considerano personali di norma non devono essere tenuti sul posto di lavoro, nelle cassettiere, nei multiuso o negli armadi.*

*Accessori* Un numero sempre crescente di dipendenti possiede macchine che utilizzano accessori IBM. Dato che tali accessori sono facilmente reperibili presso le sedi di lavoro, spesso si pone la questione del loro utilizzo per scopi personali. La risposta è chiara: i dipendenti non possono utilizzare accessori IBM per scopi personali.

*Sistemi informativi interni IBM* Per lo svolgimento delle attività della IBM, oggi ci si affida sempre più ai sistemi informativi e ai mezzi di comunicazione interni. Pertanto, garantirne l'integrità è diventato assolutamente essenziale. Come tutti gli altri beni IBM, anche questi sistemi e le informazioni che essi rendono disponibili mediante una vasta gamma di "data base" possono essere utilizzati esclusivamente per svolgere attività aziendali. Il loro uso non autorizzato, indipendentemente dal fatto che provochi o meno un vantaggio personale, è da considerare come appropriazione illegittima di beni IBM.

*Le normali revisioni che la IBM effettua consentono di accertare che i sistemi, le reti e i "data base" della Società vengano utilizzati in modo corretto. Tuttavia, chi ne fa uso deve assicurarsi di essere autorizzato e di farne un uso corretto.*

*Annotazione e diffusione delle informazioni* Le informazioni devono essere registrate e diffuse non solo in modo accurato ma anche corretto.

*Ogni dipendente registra informazioni di vario tipo o le diffonde in Società. Alcuni esempi sono costituiti dalla registrazione delle ore lavorative effettuate, dal tecnico che compila un rapporto sul collaudo di un prodotto, dal rappresentante che compila un elenco sulle macchine installate, dall'analista finanziario che registra ricavi e costi, dal ricercatore che prepara una relazione sulle ricerche svolte, dal tecnico di manutenzione che compila un rapporto di intervento.*

*Le note spese sono altri documenti importanti. I dipendenti hanno diritto al rimborso delle spese, ma solo se tali spese sono state effettivamente sostenute.*

*La diffusione di informazioni non veritiere*

*all'esterno della Società è vietata. Tale comportamento potrebbe avere conseguenze civili o addirittura penali per chi lo adotta e per la stessa IBM. Tale comportamento non comprende solamente la diffusione di informazioni inesatte, ma anche la loro organizzazione in modo tale da confondere o ingannare chi le riceve. Si dovrà prestare particolare attenzione a non fornire informazioni false o fuorvianti nei rapporti finanziari destinati all'esterno, nei rapporti sul controllo ambientale, nei rapporti sullo stato dei contratti.*

## **II. Come condurre gli affari della IBM**

*Questa sezione riguarda le questioni di correttezza ed etica commerciale che i dipendenti IBM si possono trovare a dover affrontare nel trattare con aziende e persone esterne alla Società.*

*Alcune norme generali*      *Oggi la IBM tratta con un numero sempre maggiore di organizzazioni esterne, con le quali spesso intrattiene simultaneamente rapporti d'affari di diverso tipo. Per esempio, un'azienda cliente della IBM può essere al tempo stesso un fornitore o addirittura un concorrente della IBM. Indipendentemente dal tipo di organizzazione con cui si ha a che fare e dal suo rapporto con la IBM, si dovranno sempre rispettare queste norme generali:*

*Evitare di dare false impressioni*      *Non bisogna lasciare impressioni sbagliate; se qualcuno ha la sensazione di essere stato frainteso, deve correggere tempestivamente l'equivoco. L'onestà fondata su una chiara comunicazione è parte integrante di un comportamento etico, e la fiducia che ne deriva è essenziale per un rapporto sano e duraturo.*

*Non fare cattivo uso delle dimensioni societarie della IBM*      *La IBM ha raggiunto le dimensioni attuali nel corso degli anni, attraverso un legittimo successo negli affari. Ma le dimensioni della IBM in sé e per sé non dovranno mai essere utilizzate per influenzare in modo non corretto altre persone o organizzazioni. In altre parole, non si devono far pesare le dimensioni della Società nel trattare con altre*

*organizzazioni, con aziende o con il pubblico.*

*Tuttavia non c'è nulla di male nel citare i vantaggi legittimi che derivano dalle nostre dimensioni, purché lo si faccia in maniera corretta e senza fare dichiarazioni fuorvianti. Ad esempio, è consentito parlare dei vantaggi che possono derivare dall'acquisto, dalla vendita, dai servizi o dalla produzione effettuati su larga scala, purché, ogni qualvolta si faccia riferimento alle dimensioni della IBM, ci si accerti di fare affermazioni corrette e pertinenti, che non diano luogo a malintesi. Si possono, ad esempio, citare le dimensioni nazionali del servizio di assistenza IBM o la vasta gamma delle sue offerte di prodotti, purché tali riferimenti siano accurati e volti a dimostrare la capacità della Società di soddisfare una particolare esigenza di un cliente.*

Trattare tutti  
con equità

*Tutti coloro con cui si intrattengono rapporti di affari hanno diritto ad un trattamento giusto ed equo. Questo vale sia che si acquisti, sia che si venda, o che si svolga qualsiasi altra attività per conto della IBM.*

*Naturalmente, la IBM opera in un mercato competitivo cercando di ottenere ordini sia dalla Pubblica Amministrazione sia da ogni altro settore. Tuttavia, se le circostanze richiedono modifiche o condizioni particolari, queste dovranno essere specificamente approvate dalla Direzione. Non si devono estendere, senza previa autorizzazione, ad altre organizzazioni pubbliche o private modifiche ai servizi o alle condizioni contrattuali.*

*La IBM pratica condizioni adeguate per ciascun tipo di cliente. Ad esempio, distributori, concessionari e utenti finali acquistano determinati prodotti con condizioni diverse. Ma, nell'ambito della stessa categoria, si devono trattare nello stesso modo tutti i clienti che si trovano nelle stesse condizioni, che acquistano cioè nelle stesse quantità e circostanze.*

*Tutti i fornitori devono essere trattati equamente. Nella scelta tra fornitori che sono in concorrenza tra loro, gli elementi della decisione devono essere valutati tutti in modo imparziale, sia che si operi nell'ambito dell'ufficio acquisti o di una filiale, o di qualsiasi altro settore della Società, sia che si debbano acquistare milioni di parti o solo piccole quantità, sia che si debba richiedere un'unica, piccola riparazione o un qualsiasi altro servizio.*

*Indipendentemente dal fatto che si possa o meno avere una reale influenza sulle decisioni relative alla valutazione e alla scelta dei fornitori, non bisogna*

*esercitare alcuna pressione, reale o apparente, al fine di ottenere “un trattamento di favore” per un determinato fornitore. Anche la sola apparenza di un tale comportamento può minare alla base l’integrità delle procedure seguite dalla IBM.*

*E’ essenziale che i fornitori che sono in concorrenza tra loro per ottenere ordini dalla IBM abbiano piena fiducia nel processo di selezione da parte della IBM. Tale fiducia potrebbe essere compromessa se si avesse l’impressione che ex dipendenti IBM che ora operano in qualità di fornitori o rappresentanti di fornitori riescono ad ottenere informazioni “in via confidenziale” o qualsiasi altro indebito vantaggio, grazie alla loro precedente posizione in IBM. Per evitare qualsiasi parzialità, reale o apparente, la IBM generalmente non accetta le prestazioni di ex dipendenti, in qualità di fornitori o rappresentanti di fornitori, per un periodo di un anno dall’interruzione del rapporto di lavoro con la IBM.*

*Divieto di reciprocità*

*Ricercare reciprocità nel rapporto di affari è contrario alla politica IBM, e in alcuni casi può essere addirittura illegale. In altre parole, non bisogna dire ad un potenziale fornitore che la decisione di acquistare o meno i suoi prodotti o servizi sarà basata sulla sua accettazione o meno di acquistare, a sua volta, prodotti o servizi IBM. Ad un potenziale cliente non deve mai essere detto che la IBM dovrebbe ottenere l’ordine perché acquista merci o servizi dalla sua organizzazione.*

*Ciò non significa che la IBM non possa acquistare beni o servizi da un cliente. Significa soltanto che la decisione della Società di ricorrere ad un fornitore non deve dipendere dalla decisione di quel fornitore di utilizzare prodotti o servizi della IBM.*

*Violazioni delle leggi sugli approvvigionamenti della Pubblica Amministrazione*

*I dipendenti IBM devono portare all’attenzione della Direzione le presunte violazioni delle leggi relative agli approvvigionamenti della Pubblica Amministrazione. Si può procedere direttamente attraverso il capo diretto, oppure attraverso la politica della “Porta Aperta” o il programma “Parliamone Insieme” con le protezioni garantite da tali programmi.*

*Correttezza negli affari*

*La Società richiede a chi la rappresenta in un’attività di marketing o di assistenza di competere non solo in modo vigoroso ed efficace, ma anche corretto.*

*Denigrazione*

*E’ politica consolidata della Società vendere*

*prodotti e servizi puntando sul loro valore e qualità, senza denigrare la concorrenza, i suoi prodotti o i suoi servizi. Non sono lecite affermazioni false e tendenziose, anche se solo accennate né si devono fare confronti che possano mettere un concorrente in cattiva luce. Un simile comportamento può solo portare ad incrinare i rapporti di rispetto con i clienti e i fornitori.*

*In breve, bisogna sottolineare i vantaggi offerti dai prodotti e dai servizi IBM, assicurandosi che ogni eventuale confronto sia equo e corretto.*

*Comunicazione e anticipata di informazioni*

*Di norma la IBM non rivela ad un particolare cliente o potenziale cliente alcuna informazione relativa ad un prodotto non ancora annunciato alla generalità dei clienti. Esistono però alcune eccezioni a questa regola: nel caso in cui siano stati coinvolti interessi nazionali, o quando un cliente collabora con la IBM, in base ad un accordo formale, per lo sviluppo o il collaudo di nuovi prodotti, programmi, servizi o piani di distribuzione. Inoltre la Società può fare rivelazioni limitate al fine di fornire ai clienti informazioni per la loro attività di pianificazione.*

*In questi, come in altri casi, esistono determinate procedure da seguire e per ogni situazione è necessaria una specifica autorizzazione.*

*Vendita contro un ordine della concorrenza*

*Se un concorrente ha già ottenuto un ordine confermato da un cliente per una data applicazione, di norma la IBM non offre prodotti o servizi relativi a quell'applicazione finché essa non sia stata installata.*

*Che cos'è un "ordine confermato"? Lettere di intenti, prodotti in prova gratuita, accordi condizionati o simili generalmente non costituiscono ordini, ma lo sono i contratti incondizionati. In termini generali, se non esiste un ordine confermato, il rappresentante IBM può presentare l'offerta IBM. Si tratta tuttavia di un argomento molto complesso, e spesso è difficile stabilire se esiste veramente un ordine. Se la situazione non è chiara o in caso di dubbio, deve essere interpellata la Direzione Pratiche Commerciali o la Direzione Legale.*

*Rapporti con altre organizzazioni*

*Alcune società hanno più di un tipo di rapporto con la IBM. Un distributore, per esempio, può essere al tempo stesso cliente e concorrente; altre aziende possono essere concorrenti e fornitori; altre ancora possono addirittura essere, contemporaneamente, fornitori, concorrenti, distributori e utenti finali di prodotti IBM. Inoltre, la IBM ha rapporti di affari*

*con molte altre organizzazioni che continuano ad emergere nel nostro settore. Tra esse vi sono società di leasing, case di software, distributori, concessionari, banche e altri istituti finanziari, rivenditori, case di assistenza, produttori, programmatori indipendenti, ed altri, che sono in concorrenza con la IBM, acquistano dalla IBM o vendono alla IBM. In ciascun caso, è importante comprendere il particolare tipo di rapporto che esiste con ciascuna azienda con cui si tratta.*

*Di regola bisognerebbe intrattenere un solo tipo di rapporto alla volta. Se, ad esempio, si acquista da una determinata azienda, non si dovrebbe contemporaneamente cercare di venderle un prodotto o un servizio. Questo infatti potrebbe rappresentare il primo passo verso un'ipotesi di reciprocità, un tipo di rapporto che, come si è già detto, deve essere assolutamente evitato.*

*Canali complementari* La IBM intrattiene rapporti di vario tipo con canali complementari, per facilitare la vendita e l'installazione dei propri prodotti. I canali complementari sono organizzazioni esterne che forniscono ai clienti soluzioni informatiche che utilizzano o che si basano su prodotti IBM.

*Chi è responsabile di mantenere rapporti con queste organizzazioni, deve attenersi alle direttive di marketing e di assistenza pubblicate dalla propria funzione che descrivono il comportamento corretto da tenere nel trattare con i rivenditori IBM autorizzati e con altre organizzazioni. Oltre alle proprie soluzioni complementari, alcune di queste organizzazioni commercializzano prodotti in concorrenza con i prodotti IBM. In questi casi occorre fare molta attenzione e attenersi alle norme esistenti relative ai rapporti con la concorrenza.*

*Contatti d'affari con concorrenti* Poiché molte aziende hanno rapporti di diverso tipo con la IBM, è importante riconoscere i casi in cui una società fornitrice o cliente della IBM è al tempo stesso un concorrente. I rapporti con queste società richiedono un ulteriore particolare cautela. E' inevitabile che capitino dipendenti IBM e della concorrenza si incontrino, si parlino e partecipino alle stesse riunioni d'affari. Molti tipi di contatti sono perfettamente accettabili quando si seguono le procedure stabilite. Tra questi: vendita a società operanti nello stesso settore; acquisti da tali società; partecipazione a gare con offerte congiunte previamente approvate; fiere; organizzazioni per la definizione degli standards; partecipazione a

*comitati di associazioni commerciali. Ma anche questi contatti richiedono cautela.*

*Divieti*

*In caso di contatto con la concorrenza, è norma evitare di discutere questioni quali la politica dei prezzi, le condizioni contrattuali, i costi, gli inventari, i piani d'annuncio dei prodotti, gli studi e le ricerche di mercato, i piani di produzione e, naturalmente, qualsiasi altra informazione di proprietà IBM o comunque riservata.*

*Ogni collaborazione o discussione su questi argomenti con la concorrenza può essere illegale. Se un concorrente sollevasse una qualunque di queste questioni, si deve immediatamente far presente la posizione IBM, interrompere la conversazione dicendo che non si intende parlare di tali argomenti e, se necessario, lasciare la riunione.*

*In definitiva, ogni dipendente deve evitare di coinvolgere se stesso e la IBM in qualsiasi attività che possa essere illegale con la concorrenza, limitandosi a ciò che chiaramente è lecito. Inoltre dovrà riferire immediatamente alla Direzione Legale IBM qualsiasi situazione relativa a questi argomenti.*

*Informazioni su altri*

*Nel corso dello svolgimento delle normali attività di lavoro, il dipendente può venire a conoscenza di informazioni su molte altre organizzazioni, compresa la concorrenza. In sé e per sé questo non è scorretto; anzi è spesso inevitabile. La IBM raccoglie questo tipo di informazioni, in modo del tutto lecito, ad esempio prima di concedere un credito o per valutare un fornitore. Inoltre, con mezzi legittimi, la IBM raccoglie le informazioni sulla concorrenza che sono disponibili da diverse fonti pubbliche e le utilizza per confrontare le capacità e la validità dei propri prodotti, servizi e metodologie di marketing con quelli della concorrenza. Raccogliendo queste informazioni, la IBM svolge un'attività che è necessaria in un sistema competitivo quale quello in cui opera.*

*Acquisizione di informazioni*

*Esistono tuttavia dei limiti ai metodi di acquisizione o utilizzo delle informazioni, in particolare quelle relative alla concorrenza. Nessuna azienda deve impiegare mezzi illeciti per acquisire segreti commerciali o altre informazioni riservate di concorrenti.*

*Pratiche come lo spionaggio industriale, il furto e le intercettazioni sono ovviamente illecite. Ma altrettanto illecita è l'assunzione di dipendenti di Società concorrenti al solo scopo di ottenere*

*informazioni riservate. Illecita è inoltre la sollecitazione di informazioni riservate rivolte a dipendenti di un concorrente o a clienti IBM. La IBM non tollererà alcuna forma di raccolta di informazioni effettuata con mezzi di dubbia legittimità.*

*Uso delle informazioni*

*Le informazioni relative ad altre società devono essere trattate con discrezione e sensibilità. Spesso le informazioni riguardano singole persone. E' naturale che le altre società si preoccupino della propria reputazione e della privacy dei loro dipendenti. Non si devono quindi conservare informazioni negative che non abbiano alcun impiego commerciale.*

*Quando un dipendente IBM fa uso di informazioni delicate relative ad altre società, deve utilizzarle nel giusto contesto, e renderle disponibili esclusivamente ad altri dipendenti IBM che abbiano un'effettiva necessità di conoscerle. Nel presentare tali informazioni, l'identità dell'organizzazione o della persona dovrà essere rivelata solo in casi di necessità. Se tale divulgazione non è necessaria, le informazioni dovranno essere presentate in forma aggregata o in modo comunque anonimo.*

*Informazioni di proprietà di terzi*

*Le altre organizzazioni, come la IBM, hanno informazioni e proprietà intellettuali che desiderano proteggere. E lo stesso vale per gli individui. Come la IBM anche questi sono a volte disposti a divulgare le proprie informazioni riservate. Se un dipendente IBM si trovasse a ricevere informazioni riservate di proprietà di terzi, dovrà procedere con la massima cautela, per evitare che la IBM venga accusata di appropriazione e utilizzo indebito di informazioni riservate a terzi.*

*Informazioni considerate riservate o soggette a restrizioni d'uso*

*Per evitare il rischio che la IBM venga accusata di appropriazione o utilizzo indebito di informazioni riservate di terzi, è necessario prendere alcune misure prima di ricevere tali informazioni. In primo luogo occorre stabilire se le informazioni siano effettivamente riservate o il loro uso sia soggetto a restrizioni. Nel caso di informazioni scritte identificate come "Segreto commerciale", "Riservato", "Di proprietà" o "Strettamente riservato", o se un dipendente ha motivo di ritenere che la IBM non sia libera di utilizzare o diffondere determinate informazioni senza restrizioni, dovrà consultare il proprio capo o la Direzione Legale e, se necessario, consultare direttamente la parte interessata. In ogni caso, la classificazione delle*

*informazioni non deve mai essere data per scontata.*

*Le medesime precauzioni si applicano alle informazioni verbali. Se prima di iniziare una riunione o una conversazione un dipendente IBM ha la sensazione che le informazioni che sta per ricevere siano riservate o soggette a restrizioni, dovrà preliminarmente ottenere una dichiarazione scritta che tali informazioni non sono di natura riservata, né soggette a qualsiasi tipo di restrizione d'uso.*

*In secondo luogo, un dipendente non dovrà accettare da altri alcuna informazione scritta o verbale che sia considerata riservata o il cui utilizzo sia soggetto a restrizioni, senza il previo accordo scritto di un dirigente IBM competente. Inoltre, il ricevimento effettivo delle informazioni non potrà avvenire fino a quando le condizioni di utilizzo di tali informazioni non siano state formalmente concordate tra la IBM e l'altra parte interessata. Ciò implica un accordo scritto approvato dalla Direzione Legale e generalmente dalla Direzione Brevetti IBM. Una volta che le informazioni riservate di terzi siano in possesso di un dipendente IBM, questi dovrà utilizzarle, riprodurle, distribuirle o divulgarle esclusivamente in conformità con le condizioni di detto accordo.*

*Acquisizione di Software*     *L'acquisizione di software da altri è un'attività che richiede particolare cautela. Il software è protetto da diritti esclusivi e può essere inoltre tutelato come informazione riservata o segreto commerciale. Il software comprende programmi, data base e relativa documentazione. Prima di acquisire del software o firmare un contratto di licenza si dovranno seguire le procedure stabilite. Ci si deve attenere strettamente alle condizioni stabilite nei contratti di licenza, ad esempio, alle clausole che vietano la riproduzione e la distribuzione di programmi.*

*Inoltre, acquistando del software per macchine di proprietà personale, il dipendente non dovrà copiare alcuna parte di tale software in qualsiasi lavoro svolto per la IBM, né utilizzarlo su macchine di proprietà della IBM o, in genere, portarlo all'interno dei locali IBM.*

*Doni e trattenimenti consentiti o indebiti*     *Lo scambio di doni tra dipendenti di società diverse può andare dagli oggetti promozionali a larga diffusione, che ai dipendenti IBM è consentito dare o accettare, alle indebite elargizioni che, senza alcun dubbio, non sono assolutamente permesse.*

*E' consentito offrire o accettare normali*

*trattenimenti d'affari, come l'offerta di pasti ecc., purché le spese relative si mantengano entro limiti ragionevoli. Inoltre si rende spesso necessario per un fornitore, compresa la IBM, provvedere all'addestramento o agli executive briefing dei clienti. In tal caso è consentito accettare o fornire alcuni servizi collegati a questo genere di attività: il trasporto con aeroplani IBM o di altre Società da e per ubicazioni dell'azienda, l'alloggio e i pasti presso sedi della Società sono generalmente accettabili, pur richiedendo l'autorizzazione della Direzione. Tuttavia la IBM di norma preferisce che i propri dipendenti si servano di trasporti e locali commerciali.*

*Regali -  
Accettazione*

*Nessun dipendente, né direttamente né attraverso membri della propria famiglia, potrà sollecitare o accettare danaro o altri doni da un fornitore o da un cliente, se questi possono essere, o apparire, in qualche modo connessi con il rapporto d'affari con la IBM. E' tuttavia possibile accettare doni di valore simbolico, come oggetti promozionali, quando tali doni vengano normalmente offerti anche ad altri che abbiano simili rapporti con quel fornitore o cliente. Per doni non si intendono solo beni materiali, ma anche servizi e sconti sull'acquisto di merci o servizi per uso personale.*

*Salvo quanto diversamente specificato dalla IBM, possono essere accettati abbuoni promozionali e sconti da parte di aziende di trasporti, alberghi, compagnie di autonoleggio, ristoranti, ecc., se questi vengono offerti a tutta la clientela. Tuttavia, dato che queste offerte variano continuamente, anche le direttive IBM sull'argomento sono soggette a modifiche. Pertanto, in caso di dubbio di fronte ad una situazione particolare, si dovrà consultare il proprio Superiore. Nel caso che ad un dipendente IBM venga offerto del danaro o un dono, li riceva a casa o in ufficio, questi deve subito informare il proprio Superiore. Si provvederà immediatamente alla restituzione o all'impiego più opportuno di quanto ricevuto e al fornitore verrà fatta nuovamente presente la politica IBM relativa ai regali.*

*Se autorizzato dalla IBM, il personale di marketing potrà fornire ai clienti nominativi di fornitori terzi, come rivenditori autorizzati IBM, case di software indipendenti o società finanziarie. Tuttavia i dipendenti non potranno accettare da nessun altro che non sia la IBM il pagamento di alcuna commissione o compenso di qualsiasi tipo per tale attività.*

*Regali -  
Offerta*

*Non è possibile offrire del danaro o doni a dirigenti, funzionari o dipendenti di fornitori, clienti, enti della Pubblica Amministrazione o altre organizzazioni, se questa offerta può in qualunque modo apparire connessa con il rapporto d'affari con la IBM. Nei Paesi dove è costume offrire regali a clienti o altri in occasioni speciali è possibile offrire doni, purché opportunamente approvati, di natura appropriata e di valore simbolico, sempre che il tutto avvenga nel rispetto delle leggi. Tali doni comunque non devono poter essere in alcun modo interpretati come una ricerca di favori.*

*Rapporti con  
pubblici  
dipendenti*

*Quelle pratiche che vengono considerate accettabili nell'ambito commerciale possono non essere tali, o addirittura essere considerate contro le regole, quando si tratta con dipendenti pubblici.*

*E' pertanto essenziale che il personale IBM sia a conoscenza e si attenga alle leggi e alle norme che regolano i rapporti tra clienti e fornitori nella Pubblica Amministrazione.*

*Oltre a queste regole di carattere generale, ciascun dipendente IBM ha la responsabilità di documentarsi e rispettare qualsiasi altra guida seguita dalla propria area funzionale, sia che operi nel marketing, negli acquisti, nella produzione, nel settore tecnico o che rappresenti la IBM in qualunque altra funzione.*

### III. TEMPO LIBERO

*Questa sezione tratta delle attività che è possibile intraprendere privatamente e che, in presenza di un rapporto di lavoro con la IBM, possono dar luogo a conflitti di interessi o ad altri problemi. Quanto segue prende in considerazione i nuovi sviluppi nel nostro settore, e nella Società in generale.*

*Conflitto di interessi*

*La vita privata dei dipendenti IBM appartiene esclusivamente a loro stessi. Tuttavia, potrebbe verificarsi un conflitto di interessi qualora un dipendente si impegnasse in attività esterne o perseguisse interessi a spese degli interessi della IBM. Il dipendente deve evitare quelle situazioni che potrebbero mettere in crisi la sua lealtà all'azienda. La situazione di ogni singolo dipendente è diversa, e nel valutarla, ciascuno dovrà tenere conto di più fattori. Qui di seguito sono trattati i tipi più comuni di conflitto di interesse, per aiutare i dipendenti a prendere decisioni consapevoli.*

*Attività prestate alla concorrenza*

*Si ha un conflitto di interessi evidente quando un dipendente IBM presta assistenza ad un'organizzazione che commercializza prodotti o servizi in concorrenza con le offerte di prodotti o servizi, correnti o potenziali, della IBM. Inoltre, un dipendente non può, senza il consenso della IBM, lavorare per un concorrente in qualità di dipendente, consulente, membro del consiglio di amministrazione o comunque partecipare alla gestione della impresa concorrente. Tali attività sono vietate in quanto creano una situazione di dubbia lealtà.*

*Attività lavorativa esterna alla IBM in concorrenza con la IBM*

*Oggi, molti dipendenti IBM svolgono, durante il tempo libero, normali attività che implicano l'uso di personal computer, software e altri prodotti che la IBM offre ai propri clienti. Tali attività in genere non comportano un conflitto di interessi, ma ogni dipendente deve essere attento a non intraprendere attività che entrino in conflitto con le attività commerciali della IBM.*

*Naturalmente i dipendenti non possono commercializzare prodotti o servizi in concorrenza con le offerte di prodotti o servizi, correnti o potenziali, della IBM. Questo genere di attività viene considerata "commerciale" se chi la svolge ne riceve una remunerazione di qualsiasi genere, diretta o indiretta.*

*Poiché la IBM va rapidamente espandendo i*

*propri settori di attività e la propria sfera di interessi, la Società deve continuamente ridisegnare i limiti delle attività consentite. E' pertanto improbabile che i dipendenti possano trovare risposte definitive a molte delle loro domande nelle direttive ufficiali. E' responsabilità di ciascuno consultare il proprio capo o la Direzione Legale della IBM prima di intraprendere qualsiasi attività che potrebbe costituire motivo di conflitto di interessi.*

*Fornitori IBM Di norma, un dipendente non può agire in qualità di fornitore IBM, né rappresentare un fornitore IBM finché è alle dipendenze della IBM. Inoltre non è consentito ai dipendenti accettare denaro o altri favori da fornitori per consigli o servizi resi in connessione con il loro rapporto d'affari con la IBM.*

*Uso del tempo e dei beni IBM Non è permesso svolgere attività al di fuori di quelle di lavoro durante l'orario di lavoro e all'interno di sedi IBM. Questa norma si applica anche ai permessi personali. Non è ugualmente consentito l'uso di attrezzature, materiale, risorse e informazioni riservate IBM per attività personali di qualunque genere.*

*Incarichi pubblici Molti dipendenti partecipano attivamente alla vita civica; possono quindi a volte trovarsi in situazioni difficili o imbarazzanti, come quella ad esempio, di far parte di un comitato o di una commissione che deve prendere una decisione che in qualche modo coinvolga la IBM. Situazioni del genere potrebbero verificarsi nel caso di una decisione riguardante l'acquisto di macchine per scrivere o calcolatori o della delibera di una commissione di accertamento tributario sulle imposte o di un comitato di zona che abbia riflessi per una proprietà IBM. In tali casi gli interessi verso la Società da un lato e gli obblighi verso l'organismo civico dall'altro potrebbero non essere coincidenti. E' il caso allora di astenersi?*

*Il problema dell'astensione Occorre fare diverse considerazioni. La legge potrebbe richiedere l'astensione in funzione della posizione in IBM e dall'eventuale guadagno personale che uno potrebbe trarre dalla decisione. D'altra parte, esistono circostanze in cui la legge non consente l'astensione. In tal caso è giusto ricorrere al consiglio degli avvocati dell'organismo civico e della Direzione Legale della IBM e poi*

*decidere.*

*In mancanza di uno specifico requisito di legge, la partecipazione a una decisione o a un voto può causare notevole imbarazzo al dipendente, al consiglio o al comitato del quale fa parte o alla IBM stessa. Basta pensare, ad esempio, a come la stampa potrebbe riportare la cosa e mettersi nei panni di coloro che leggono la notizia. Ci si dovrebbe astenere per mantenere la pubblica fiducia nella propria obiettività? La IBM sarebbe inutilmente imbarazzata dal voto a favore o contrario ai suoi interessi?*

*Indipendentemente dalla decisione finale (astensione o meno), il dipendente che si trova in una situazione del genere dovrà precisare la sua appartenenza alla IBM per evitare possibili future accuse di aver tenuto nascosto questo rapporto. Se si astiene, dovrà spiegare molto chiaramente che lo fa in quanto altrimenti potrebbe sorgere un conflitto di interessi (anche solo apparente) qualora non si astenesse.*

*Responsabilità individuale*      *Generalmente il dipendente si trova nella migliore posizione per decidere se astenersi o meno. Ne consegue, ovviamente, che sarà sua la responsabilità ultima del risultato e delle conseguenze della sua decisione.*

*Partecipazione alla vita politica*      *La IBM non versa contributi o finanziamenti a partiti o candidati politici; in molti Paesi questi contributi da parte di società sono illegali.*

*La IBM si comporta nello stesso modo anche in quei Paesi dove sono ammesse forme di contribuzione simili. Inoltre, la IBM non offre alcun tipo di supporto che potrebbe apparire come una forma di contributo. Il lavoro messo a disposizione da un dipendente equivale ad una forma di contribuzione. Pertanto se un dipendente è candidato a cariche pubbliche o se le ricopre o se partecipa alla campagna elettorale di un candidato, non potrà essere retribuito dalla Società per il tempo dedicato a tali attività, a meno che non sia espressamente stabilito dalla legge. E' possibile a tal fine usufruire di ferie o di permessi nei termini o modalità previsti dalla legge e dalle normative vigenti.*

*Espressione di opinioni*      *Quando si esprimono opinioni su questioni pubbliche, bisogna farlo a titolo personale, senza dare mai l'impressione di parlare o agire per conto della IBM.*

*Interessi economici personali*

*Non è permesso avere interessi economici in organizzazioni di fornitori, clienti, concorrenti, distributori o altri perché potrebbero causare un conflitto di interessi con la IBM.*

*Per una corretta valutazione è bene porsi alcune domande:*

- *Che tipo e quale livello di concorrenza o di rapporto esiste tra la IBM e l'altra società? Se l'altra società opera in più di un settore, che rilevanza ha il settore che è in concorrenza con la IBM o che è fornitore della IBM stessa?*

- *A quanto ammonta l'investimento personale e in quale rapporto è con la retribuzione percepita e con altre entrate della famiglia, comprese quelle derivanti da altri investimenti? Un dipendente IBM potrebbe dunque essere indotto a prendere provvedimenti per proteggere o migliorare il proprio investimento?*

- *Il comportamento di una persona che ha un determinato incarico presso la IBM potrebbe influire, e in che modo, sul valore dell'investimento nell'altra società? Potrebbe cioè incrementare in modo significativo quell'investimento, anche se fosse molto modesto?*

*Un interesse economico deve essere giudicato in conflitto potenziale di interesse ogni volta che, considerando globalmente l'impegno, l'ammontare dell'investimento e il tipo di società in cui è investito potrebbe influenzare il comportamento di un dipendente IBM.*

*Nel caso di un fornitore è bene chiedersi se si è coinvolti direttamente o indirettamente in decisioni che lo riguardano e se la IBM fa affari con quella società. In caso affermativo, non si deve avere alcun interesse economico nell'altra società.*

*Non si devono eludere queste regole sugli investimenti neppure agendo in forma indiretta tramite terzi.*

*Organizzazioni private*

*Gli investimenti in organizzazioni private, possedute da una ristretta cerchia di soci, quali società, piccole imprese o addirittura ditte individuali, presentano maggiori problemi rispetto agli investimenti in società i cui titoli, quote o azioni siano trattati pubblicamente.*

*Ciò è dovuto al legame più stretto che esiste tra gli investitori e la maggior parte di dette organizzazioni private. Ad esempio, in questo tipo di organizzazione, i titolari o i proprietari sono generalmente pochi e ciascuno ha un maggiore interesse nella propria*

*partecipazione azionaria o proprietà: spesso gli investitori hanno occasione di partecipare alla gestione quotidiana dell'azienda, e possono essere strettamente identificati con l'azienda stessa.*

*Questo tipo di rapporto può dare ai concorrenti dell'organizzazione privata l'impressione che essa tragga vantaggi dalla IBM. Tale rapporto, inoltre, può dare agli altri dipendenti IBM l'impressione che il dipendente, che ha interessi economici personali nella organizzazione, si serva del tempo, delle strutture e delle informazioni riservate di proprietà della IBM a vantaggio dell'organizzazione privata.*

*Per queste ragioni, i dipendenti devono astenersi dall'investire in un'azienda che sia concorrente (per esempio distributore, rivenditore o concessionario autorizzato IBM) o agente IBM o fornitore.*

*Eccezioni dovranno essere specificamente approvate dalla Direzione con l'assistenza della Direzione Legale.*

*Uso di informazioni interne*

*Un'area di particolare preoccupazione per quanto concerne gli investimenti è l'uso improprio delle cosiddette "informazioni interne": informazioni non pubbliche sulla IBM o su qualsiasi altra impresa.*

*L'uso di tali informazioni per trarne un vantaggio economico personale non è solo un problema etico: può addirittura costituire una violazione della legge.*

*Ecco alcuni esempi:*

*se si è a conoscenza del fatto che la IBM sta per annunciare un nuovo prodotto o fare un acquisto che avrà effetto sul prezzo delle azioni di un concorrente o di un fornitore non si devono vendere o acquistare tali azioni finché la notizia non è stata resa pubblica;*

*se si viene a sapere che la IBM sta per fare un annuncio che potrebbe influenzare il prezzo delle azioni non si devono vendere né acquistare le azioni prima dell'annuncio;*

*se si è investito in un'azienda cliente, non si devono acquistare o vendere le azioni di tale azienda sulla base di indiscrezioni di cui si è venuti in possesso;*

*se si conoscono informazioni riservate circa il fatto che la IBM sta per costruire una nuova sede, non si dovrà investire in terreni o imprese commerciali nelle vicinanze di tale sede.*

*Naturalmente queste norme non devono essere aggirate tramite terzi.*

*Come comportarsi se un congiunto*

*Sono sempre più numerose le famiglie dove due o più persone lavorano; si estende il settore in cui opera la IBM e aumenta il numero dei prodotti: è*

*lavora nello stesso settore quindi facile che il marito o la moglie di un dipendente IBM o un altro membro della sua famiglia o un'altra persona a lui vicina sia un concorrente o un fornitore della IBM o un dipendente di una di queste società.*

*Naturalmente ciascuno ha il diritto di scegliere la carriera che più gli aggrada. Tuttavia in situazioni di questo tipo bisogna essere sensibili ai problemi di sicurezza e riservatezza e ai conflitti di interessi. Nel caso di un rapporto personale molto stretto si può inavvertitamente compromettere gli interessi della IBM.*

*In una situazione del genere vanno considerati molti fattori. Tra questi vi è il rapporto tra la IBM e l'altra società, la responsabilità personale del dipendente IBM e quella dell'altra persona all'interno dell'altra società e l'accesso che entrambi hanno alle informazioni riservate dei rispettivi datori di lavoro.*

*Inoltre va tenuto presente che il conflitto di interessi, per quanto innocuo, potrebbe suscitare naturali sospetti e influire, ad esempio sul rapporto di lavoro con i collaboratori. La sola esistenza di un conflitto di interessi può creare dei problemi, indipendentemente dal comportamento del dipendente IBM coinvolto.*

*La cosa migliore da fare è di discutere la situazione specifica con il capo diretto per stabilire se esistono problemi e come questi possono essere risolti. Spesso il rischio per gli interessi della IBM è così remoto che è sufficiente che il capo diretto rammenti la necessità di essere attenti a non divulgare inavvertitamente informazioni riservate IBM. A volte tuttavia potrebbe rendersi necessario modificare le responsabilità dell'una o dell'altra parte al fine di assicurare una soluzione equa.*

#### IV. LA IBM E LE NORME SULLA CONCORRENZA

*Leggi sulla concorrenza e correttezza commerciale*

*Nella maggior parte dei Paesi industrializzati ove la IBM opera esiste una legislazione sulla concorrenza. Queste leggi hanno lo scopo di impedire ogni interferenza con il funzionamento di un sistema di mercato concorrenziale. Sebbene la funzione di tali leggi sia soprattutto economica, esse vengono spesso considerate come qualcosa che va al di là della tutela del consumatore per proteggere altri valori significativi della nostra società tra cui la libertà dell'individuo.*

*In base a queste leggi le aziende non possono stipulare accordi, neanche informali, con altre società al fine di alterare la concorrenza sul mercato. Esempi di un comportamento del genere sono i concorrenti che concordano uno stesso prezzo per i loro prodotti, accordi fra concorrenti per dividersi il mercato o per controllare la produzione, accordi fra un'azienda e i suoi fornitori perché non vendano alla concorrenza o accordi con i distributori affinché non trattino prodotti della concorrenza. Questi ed altri analoghi, intesi a limitare la concorrenza potrebbero essere altamente rischiosi se non addirittura illegali.*

*Al di fuori di quelli già approvati dalla Direzione Legale IBM - le pratiche e le procedure standard o contratti standard, come contratti di vendita e d'acquisto - ogni altro accordo o contratto tra la IBM ed altre persone o società dovrà essere approvato dalla Direzione Legale IBM.*

*Una società può violare le leggi sulla concorrenza anche senza agire congiuntamente con altre imprese. Ad esempio basta che metta in atto azioni che irragionevolmente limitino la libera concorrenza. Se i responsabili di un'organizzazione decidono di intraprendere azioni di questo genere possono monopolizzare o tentare di monopolizzare illegalmente il proprio settore o abusare della propria posizione di predominio. Ad esempio i prezzi che tali società stabiliscono per i propri prodotti o servizi vengono spesso considerati tali da violare delle leggi sulla concorrenza.*

*Nessun prezzo, sia esso standard o speciale, dovrà essere stabilito all'interno della IBM senza previa approvazione della Direzione Legale, per evitare accuse di praticare prezzi che in qualche modo violino le leggi sulla concorrenza o le norme di correttezza commerciale.*

*Altre azioni da parte di società possono costituire violazione delle leggi sulla concorrenza. Queste leggi*

*sono, nella loro applicazione, spesso poco chiare. Le aziende devono pertanto tenere in considerazione lo scopo dell'azione specifica, il suo effetto sulla concorrenza, la sua giustificazione commerciale per garantire che tali azioni non causino restrizioni ingiustificate alla concorrenza.*

*Questa è ovviamente una direttiva di massima; pertanto i legali della IBM dovranno essere consultati per valutare l'eventuale natura concorrenziale di una determinata azione.*

*E' politica IBM rispettare le leggi sulla concorrenza a livello mondiale. I dipendenti potranno contribuire seguendo le regole di correttezza commerciale contenute in questo opuscolo; avendo la sensibilità di comprendere quando possano sorgere problemi in materia di leggi sulla concorrenza e discutendo di questi problemi con la Direzione Legale.*

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AMBROSETTI ALFREDO** - L'equilibrio tra valori umani ed esigenze dell'organizzazione - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.59-63
- ANDREWS KENNET R.** - Lezioni di etica - *Harvard Espansione*, n.47, 1990, pag.42-48
- ANTONELLI GILBERTO** - Valore sociale, uso delle risorse ambientali, comportamenti di impresa - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.77-89
- ARROW KENNET J.** - Codici etici ed efficienza economica - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1992, pag.44-46 (traduzione dall'inglese di Emilio D'Orazio)
- BACCARANI CLAUDIO** - Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali - *Sinergie*, n.31, 1993, pag.197-214
- BARBIERI ATTILIO** - USA e Giappone: il confronto si sposta sull'etica del lavoro - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1992, pag.15-19
- BARDA GIULIANA** - La revisione etica dell'impresa - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1993, pag.47-52
- BAZZICCHI ORESTE** - Etica cristiana ed economia: due ragioni a confronto - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.5-19
- BENSON G.C.S.** - I codici etici - *Problemi di gestione*, n.4, 1993, pag.87-126 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.8, 1989)
- BITRAN G.R.** - Come migliorare il contatto con la clientela - *Problemi di gestione*, n.7/8, 1991, pag.63-82 (tradotto da "Sloan Management Review")
- BOCCHINI E.** - *Diritto della contabilità delle imprese (le scritture contabili)* - ed. UTET - 1989
- BONFANTI PAOLO** - Valori d'impresa oltre il profitto - *Harvard Espansione*, n.40, 1988, pag.107-126
- BRAUNSCHWEIG ARTHUR** - L'ecologia in azienda - *Economia e Ambiente*, luglio-ottobre 1993, pag.27-29
- BUCCIARELLI CLAUDIO** - Etica e attività professionale: annotazioni sui risultati di un'indagine di campo - *Etica degli affari e delle professioni*, n.3, 1991, pag.79-88
- BUCCIARELLI CLAUDIO** - La novità dell'etica sociale - *L'etica applicata all'economia. I codici di comportamento*. (Quaderno di doc. Confindustria)
- CADBURY ADRIAN H.** - Il problema etico è un limite in azienda? - *Harvard Espansione*, n.38, 1988, pag.52-57
- CALOIA ANGELO** - Etica degli affari e dimensione dell'impresa - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.83-93
- CARD. ACHILLE SILVESTRINI** - Permanenza e storicità nella dottrina sociale della Chiesa - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1994, pag.22-27
- CARD. AGOSTINO CASAROLI** - La dottrina sociale della Chiesa nella società post-industriale - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.44-51

- CARD. CARLO-MARIA MARTINI** - Dall'etica pubblica all'interrogativo morale - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1992, pag.12-14
- CARD. CARLO-MARIA MARTINI** - Un'etica della responsabilità - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1993, pag.57-59
- CASELLI LORENZO** - *Trasformazioni produttive e regolazione sociale* - Ed. Lavoro, luglio 1988
- CASELLI LORENZO** - La ri-legittimazione sociale dell'impresa - *Sinergie*, n.31, 1993, pag.21-33
- CASTELLANO M.I.** - La "Rerum novarum e l'associazionismo". Da Leone XIII a Giovanni Paolo II. - *Studi Economici e Sociali*, gennaio-marzo 1992, pag. 19-32
- CERVELLINI QUIRINO** - Lineamenti di un approccio aziendale al rapporto impresa ambiente - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.92-100
- CIMINELLO ROMEO** - Etica e finanza - *Il Regno*, n.13, 1993, pag.439-452
- CIPOLLETTA INNOCENZO** - La legittimità sociale del profitto - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.64-70
- COLOMBO UMBERTO** - Le tecnologie compatibili con l'ambiente - *Economia e Ambiente*, gennaio-aprile 1993, pag.13-18
- COLOMBO UMBERTO** - Innovazioni tecnologiche e prospettive di sviluppo nei prossimi anni - *Economia e Ambiente*, maggio-giugno 1993, pag.13-18
- CORDINI GIOVANNI** - Impresa e ambiente nel diritto della comunità europea - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.141-166
- CUNEO GIANFRANCO** - Etica e transazioni di leveraged management buy out. Alcuni suggerimenti. - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.59-62
- D'ANNA ROBERTO** - *I problemi della direzione strategica delle imprese di pubblici servizi* - Ed. Giappichelli, gennaio 1990
- DE GEORGE RICHARD T.** - L'etica degli affari di fronte al futuro - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1993, pag.4-14 (traduzione dall'inglese di Diomira Cretti)
- DE LAI NADIO** - L'Italia in un sentiero stretto - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1994, pag.54-56
- D'EUFEMIA MASSIMO** - Riflessioni di un operatore (etica e finanza) - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1993, pag.53-57
- ENDERLE G.** - Leadership etica manageriale: alcuni punti di vista - *Problemi di gestione*, n.4, 1993, pag.39-54 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.6, 1987)
- FAZIO ANTONIO** - Economia come strumento di promozione della vita civile - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1994, pag.28-33
- FERRARA GENNARO** - Il rapporto impresa ambiente: necessità di un approccio sistematico alle attività di ricerca - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.15-21
- FERRO ANGELO** - Valori d'impresa e progresso morale - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1993, pag.15-18
- FRENCH PETER A.** - L'impresa come ente morale - *L'economia applicata all'etica. I codici di comportamento.* (Quaderno di doc. Confindustria)

- FRUSCIO DARIO** - L'impresa e la sua legittimazione sociale - *Sinergie*, n.31, 1993, pag.107-115
- GHALI BOUTROS** - Sviluppo economico e cambiamento - *Economia e Ambiente*, maggio-giugno 1993, pag.5-12
- GHIDINI GUSTAVO** - Correttezza professionale e repressione della concorrenza sleale - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1993, pag.35-40
- GOLINELLI GAETANO M.** - *Struttura e governo dell'impresa* - ed. Cedam, 1991
- GOLINELLI GAETANO M.** - *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in AA.VV., scritti in onore di Luigi Guatri, vol.1, Edizioni Bocconi comunicazione, 1988
- GOLINI ANTONIO** - Una nuova politica delle risorse umane - *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 49, 1990, pag. 3030-3032
- HANSEN GIAN PAOLO** - Qualità etica e servizio - *Harvard Espansione*, n.44, 1989, pag.109-114
- KEELEY M.** - La libertà all'interno delle organizzazioni - *Problemi di gestione*, n.3 , 1993 , pag.51-87 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.6, 1987)
- LACZNIAK G.R.** - Verso una maggiore etica delle decisioni di marketing - *Problemi di gestione*, n.4, 1993, pag.157-186 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.4, 1991)
- LANGLOIS C.C.** - I codici etici aziendali come espressione della cultura nazionale. I casi dell'Europa e degli Stati Uniti - *Problemi di gestione*, n.4, 1993, pag.127-156 (tradotto da "Journal of International Business Studies", vol.21, n.4,1990
- MC MAHON C.** - L'autorità dirigenziale - *Problemi di gestione*, n.4, 1993, pag.5-37 ( tradotto da "Ethics", vol.100, n.1, 1989)
- MC PHERSON M.** - Efficienza e libertà nell'impresa produttiva: scritti recenti sull'organizzazione del lavoro - *Problemi di gestione*, n.3 ,1993 , pag.9-28 (tradotto da "Philosophy & Public Affair", vol.12, n.4, 1983)
- MAITLAND IAN** - I limiti dell'autoregolazione del mondo degli affari - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1992, pag.46-54 (traduzione dall'inglese di Diomira Cretti)
- MEZNAR M.B.** - Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa - *Problemi di gestione*, n.3 , 1993 , pag.29-49 (tradotto da "Business & Professional Ethics Journal", vol.10, n.1, 1992)
- MINISTERO DELL'AMBIENTE** - *Relazione sullo stato dell'ambiente* -Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1992
- MOLANDER E.A.** - Un paradigma per la progettazione, la promulgazione e imposizione dei codici etici - *Problemi di gestione*, n.3 , 1993 , pag.113-142 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.6, 1987, pag.619-631)
- MOLESTI ROMANO** - Crisi economica ed ambiente - *Economia e Ambiente*, novembre-dicembre 1993, pag.3-4
- MURPHY PATRICK E.** - Attuazione dell'etica degli affari - *Journal of Business Ethics*, vol.7, 1988, pag.907-915

- MUSU IGNAZIO** - L'impresa e la politica economico ambientale - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.65-75
- ORSINI RAIMONDO** - L'industria verde: progetti e prodotti ecologici - *Economia e Ambiente*, gennaio-aprile 1993, pag.51-53
- PANATI GIOVANNI/ GOLINELLI GAETANO M.** - *Tecnica economica industriale e commerciale* - Ed. NIS, gennaio 1992
- PRANDSTRALLER GIAN PAOLO** - I codici deontologici delle professioni come risposta ai bisogni delle società avanzate - *L'etica applicata all'economia. I codici di comportamento.* (Quaderno di doc. Confindustria - Traduzione dall'inglese di Daniela Giannetti )
- PRESUTTI ENNIO** - Etica degli affari come sfida per l'impresa - *Etica applicata all'economia. I codici di comportamento.* (Quaderno di doc. Confindustria)
- RISPOLI MAURIZIO** - Ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese - *Sinergie*, n.31, 1993, pag.101-106
- RUGGIERI GIOVANNI** - *Tecnologie e materiali emergenti* -Ed. Kappa, Roma 1987
- SACCONI LORENZO** - Etica manageriale: Il problema della legittimità morale della pretesa a governare l'impresa - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1991
- SACCONI LORENZO** - Etica manageriale: Responsabilità, democrazia ed etica della virtù a confronto - *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1991
- SACCONI LORENZO** - Etica del servizio: come si progetta l'efficacia di un codice - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1992, pag.30-36
- SAMUELSON P.A. / NORDHAUS W.D.** - *Economia* - Ed. Zanichelli, 1987
- SATURNINO ANTONIO** - La valutazione d'impatto ambientale, implicazioni ed opportunità per le imprese - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.127-139
- SAVOJA LUCA** - Etica e Manager: Quale indagine empirica?- *Etica degli affari e delle professioni*, n.2, 1993, pag. 41-46
- SAVONA PAOLO** - L'incontro difficile tra Chiesa ed economia - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1994, pag.39-41
- SCIARELLI SERGIO** - Etica quale strumento di profitto? - *Sinergie*, n.31, 1993, pag.99
- SEN AMARTYA** - *Denaro e Valore: Etica ed economia della finanza.* Ed. Elefante, Roma 1991
- SILVANO FRANCESCO** - Vincoli umani allo sviluppo tecnologico - *Etica degli affari e delle professioni*, n.4, 1991, pag.55-58
- SIMS R.R.** - L'istituzionalizzazione dell'etica nelle organizzazioni - *Problemi di gestione* - n.4, 1993, pag.55-86 (tradotto da "Journal of Business Ethics", n.7, 1991)
- S.J. SCHASCHING JOHANNES** - La Chiesa di fronte alla crisi dello Stato Sociale - *Etica degli affari e delle professioni*, n.1, 1994, pag.57-58
- S.S. GIOVANNI PAOLO II** - *Centessimus annus* - Ed. Paoline, 1991
- S.S. LEONE XIII** - *Rerum novarum*- Ed. Paoline, 1891
- S.S. PIO XI** - *Quadragesimo anno* - Ed. Paoline, 1931

**TANCREDI MARIO** - Ipotesi per una ecologia aziendale - *Studi organizzativi*, n.1-2, 1990, pag.261-270

**UNNIA MARIO** - Etica degli affari - *Sviluppo e organizzazione*, n.105, 1988, pag.11-16

**VELASQUEZ MANUEL G.** - L'azienda non ha responsabilità morale - *L'etica applicata all'economia. I codici di comportamento*. (Quaderno di doc. Confindustria - traduzione dall'inglese di Daniela Gannetti )

**VITALE MARCO** - L'etica in azienda: valori e comportamenti - *Harvard Espansione*, n.42, 1989, pag.110-116

**VITO GIUSEPPE** - Tecnologie informatiche e ambiente: sulle opportunità di business - *Sinergie*, n.21/22, 1990, pag.101-125

**WELLER STEVEN** - L'efficacia dei codici etici d'impresa - *Istituzionalizzare l'etica degli affari*. (Quaderno di doc. Confindustria)