

Sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti - Indirizzi applicativi

Creating a culture of integrity for professionals - Guidance for application

La prassi di riferimento fornisce le linee guida per lo sviluppo della cultura della integrità e del ragionamento etico dei professionisti, attraverso processi e strumenti per la progettazione, l'implementazione e la gestione di un modello funzionale alla cultura dell'integrità.

Pubblicata il 1 settembre 2016

ICS 03.100.01



ORDINE DEGLI INGEGNERI DELLA PROVINCIA DI MILANO
THE MILAN ORDER OF ENGINEERS



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 21:2016 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano

Via Pergolesi, 25

20124 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Sviluppo dell'integrità dei professionisti”, condotto da UNI e costituito

dai componenti della Commissione Etica Professionale dell'Ordine degli Ingegneri di Milano:

Patrizia Giracca (Presidente Commissione Etica Professionale)

Ermenegildo Bardelli

Anna Guerriero

Paolo Pisoni

Luigi Rainero

Alberto Sartori

Angelo Selis

Vittorio Sumerano

Carlo Valtolina

e dal seguente esperto della *Commissione tecnica UNI “Servizi”*:

Gaetano Megale (Progetica S.r.l.).

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 30 agosto 2016.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	7
2 RIFERIMENTI NORMATIVI.....	7
3 TERMINI E DEFINIZIONI	7
4 PRINCIPIO	7
5 PROCESSO PER LO SVILUPPO DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ DEGLI UTENTI.....	9
5.1 FASE PREPARATORIA: IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DI UN CODICE ETICO.....	9
5.1.1 IDENTIFICARE UNA TEORIA GENERALE ETICA DI RIFERIMENTO	9
5.1.2 INDIVIDUARE LE MODALITÀ E GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA COMPETENZA ETICA	10
5.1.3 IDENTIFICARE LE PRINCIPALI QUESTIONI ETICHE	11
5.1.4 SVILUPPARE UN SET RAPPRESENTATIVO DI DILEMMI ETICI E DEI MECCANISMI DI DISIMPEGNO MORALE E I RELATIVI STRUMENTI DI MISURAZIONE.....	16
5.1.5 METODOLOGIA DI SVILUPPO DEL DILEMMA ETICO	16
5.1.6 METODOLOGIA DI SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI DISVELAMENTO DEI MECCANISMI DI DISIMPEGNO MORALE.....	18
5.2 FASE DEL LANCIO DELL'INIZIATIVA.....	18
5.3 FASE DI RICERCA, INTERVENTO E SENSIBILIZZAZIONE.....	21
5.3.1 FINALITÀ E EROGAZIONE DEL TRAINING ETICO DI BASE	21
5.3.2 FINALITÀ TRAINING ETICO DI BASE	22
5.3.3 METODI DEL TRAINING ETICO DI BASE	22
5.3.4 MODALITÀ DI UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DEL GRADO DI INTEGRITÀ.....	23
5.3.5 MAPPATURA DELLE POTENZIALI AREE DI RISCHIO ETICO.....	24
5.4 FASE DELLO SVILUPPO DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ	25
5.4.1 SVILUPPARE LA COMPETENZA ETICA DEI PROFESSIONISTI	25
5.4.2 SVILUPPARE IL CODICE ETICO IN MODALITÀ PARTECIPATA E BOTTOM-UP.....	27
5.4.3 REALIZZARE UN "REPERTORIO RAGIONATO DEL CODICE ETICO".....	29
6 GOVERNANCE DEL PROCESSO	30
APPENDICE A – APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE E APPROCCIO BASATO SUI VALORI	33
A.1 DISTINZIONE TRA L'APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE E L'APPROCCIO BASATO SUI VALORI	33

A.2	LIMITI DELL'APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE.....	33
A.3	BENEFICI DELLA INTEGRAZIONE DEGLI APPROCCI BASATI SULLE REGOLE E SUI VALORI.....	34
A.4	STRUMENTI DEL MODELLO INTEGRATO DELLA GESTIONE DELLA INTEGRITÀ.....	34
A.5	COME INTEGRARE GLI APPROCCI E GLI STRUMENTI BASATI SULLE REGOLE E SUI VALORI?	36
	APPENDICE B – LINEE DI INDIRIZZO E REQUISITI NECESSARI DI UN'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE A DISTANZA (FAD).....	37
	BIBLIOGRAFIA.....	39

INTRODUZIONE

Ai fini dell'applicazione della presente prassi di riferimento, è fondamentale descrivere e tenere in considerazione il quadro di riferimento teorico e metodologico che consente di progettare, implementare e gestire il processo per lo sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti.

Lo sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti iscritti agli ordini professionali è finalizzato, in termini generali, a orientare e supportare i professionisti e gli ordini professionali "non solo a fare la cosa giusta, ma anche farla nel modo giusto e anche quando nessuno sta guardando" [1].

Quindi, l'integrità di un professionista può essere definita quale applicazione di norme e valori, generalmente accettati, nella pratica quotidiana [2].

In una prospettiva organizzativa il termine "integrità" è stato preferito dall'OCSE al termine "etica", in quanto associato a "stili moderni di gestione dell'integrità che combina l'approccio basato sulle regole con l'approccio basato sui valori" [3].

Date queste premesse, è del tutto evidente che lo sviluppo della cultura dell'integrità richiede due temi essenziali: 1) l'identificazione dei valori e delle norme da applicare nella pratica quotidiana e 2) il modello che consente l'implementazione e la gestione dell'integrità.

In relazione a tali temi si riscontrano diverse problematicità interpretative, sia nella definizione stessa della integrità sia nella metodologia di implementazione e di gestione all'interno di un sistema che integri l'approccio basato sulle regole (modello generalmente prevalente) con l'approccio basato sui valori (modello che non viene generalmente sviluppato e implementato in maniera adeguata).

La distinzione tra l'approccio basato sulle regole con l'approccio basato sui valori è riportata in Appendice A.

A partire da questo quadro di riferimento e integrando altri contributi [4], le definizioni che possono consentire la distinzione tra codici di condotta e codici etici (sotto il profilo funzionale, di contenuto e di modalità applicative) possono essere quelle di seguito riportate.

- 1) Il "Codice di Condotta" è uno strumento tipico di un approccio basato su regole per la gestione dell'integrità ed è finalizzato a prevenire comportamenti inappropriati. È uno strumento esplicito, sistematico e costrittivo, che riporta l'insieme dei principi, delle regole e dei comportamenti da osservare in situazioni definite, definendo tendenzialmente ciò che non si deve fare, che vanno semplicemente applicati al fine di perseguire i fini "giusti" con "giusti mezzi" nei diversi livelli di responsabilità nei quali si opera. In altre parole, descrive, in maniera specifica e quanto meno ambigua possibile, il comportamento che ci si aspetta dai professionisti, stabilendo procedure rigorose per far rispettare il codice stesso mediante un controllo sistematico e severo ed un sistema sanzionatorio per coloro che infrangono le regole. L'oggetto evidente del contenuto è rappresentato dalla "norma".
- 2) Il "Codice Etico" è uno strumento tipico di un approccio basato sui valori piuttosto che su specifiche linee guida per il comportamento, puntando fiduciosamente nella capacità autonoma di ragionamento morale del professionista, supportandolo, ad esempio, mediante training e coaching, nell'applicazione dei valori nelle situazioni quotidiane di vita reale. È dunque uno

strumento che indica principi e valori fornendo una guida nel caso in cui nessuna regola specifica è definita o in cui le situazioni sono poco chiare. Per questi motivi la forma tenderà a essere più generale, essere espresso in termini di “si dovrebbe” o “si potrebbe” (e non “si deve”) al fine di fornire una guida generale nei casi nei quali il Codice di Condotta, al quale è collegato, non contempla specificatamente la situazione o sia ambiguo o poco chiaro.

Il Codice Etico ha dunque una funzione essenziale di guida ed orientamento. Tuttavia al fine di evitare che sia semplicemente un elenco di principi e valori, enunciati con dichiarazioni vaghe, è necessario proporli nella maniera più concreta possibile, illustrandoli facendo riferimento a situazioni realistiche ed emblematiche. Inoltre, al fine di supportare il processo di sviluppo del ragionamento morale, dovrebbe essere strutturato sulla base di dilemmi etici, sviluppati su temi non ovvi ma rilevanti, ossia per i quali è necessaria una guida [5]. Ancora, il Codice Etico dovrebbe essere concepito come un vero e proprio “portale”, ossia un luogo di riferimento per tutte le domande e le questioni relative all’integrità [6].

Per questi motivi la definizione funzionale del Codice Etico si può ulteriormente meglio specificare come uno strumento articolato in un insieme di principi collegati a “dilemmi etici” che possono insorgere in situazioni di incertezza nelle quali occorre operare delle scelte e, oltre a stabilire cosa è giusto fare, è importante individuare le motivazioni alla base della decisione. In altre parole, rappresenta una “meta-regola”, ossia una regola generale valida per situazioni diverse, che guida l’interpretazione di tutte le altre regole e principi in quanto è uno strumento di sviluppo del ragionamento morale per l’applicazione dei valori nelle situazioni di vita quotidiana. L’oggetto evidente del contenuto è rappresentato dai “valori” e dai “dilemmi etici”.

Questa impostazione del Codice Etico trova riscontro nella prassi di riferimento UNI/PdR 18 che fornisce indirizzi applicativi alla norma UNI ISO 26000 sulla responsabilità sociale e secondo la quale il coinvolgimento dell’alta direzione di un’organizzazione si manifesta nei valori e principi contenuti nei documenti fondamentali di riferimento per un’organizzazione, quali il Codice di Condotta, il Codice Etico e le Politiche Aziendali.

L’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano, organismo di diritto pubblico emanazione del Ministero della Giustizia, ha per scopo la tutela del titolo della professione di ingegnere ai sensi della Legge 26 giugno 1923 n.1395 e del Regio Decreto 23 ottobre 1925 n.2537, e promuove attività formative ed informative a favore dei propri iscritti, sul fronte della cultura professionale, tecnica e deontologica.

In particolare, opera al suo interno la Commissione “Etica” che in passato ha fornito i pareri al Consiglio dell’Ordine sui casi di violazione deontologica, poi gestiti dal Consiglio di Disciplina, e più recentemente ha sviluppato un ragionamento applicativo del nuovo Codice Deontologico della professione dell’ingegnere, non più nel senso di regole di corretto comportamento ma approfondendo il concetto di “consapevolezza etica” e di stesura di “dilemmi etici”, quali situazioni lavorative reali alle quali si associano soluzioni diverse secondo il bagaglio valoriale del professionista.

Nella consapevolezza che tale modello innovativo potesse essere esteso ad altre categorie professionali e ordini professionali, l’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano ha, quindi, chiesto ad UNI di avviare la procedura per l’elaborazione di una prassi di riferimento relativa alla definizione di linee guida per lo sviluppo della cultura dell’integrità dei professionisti iscritti agli ordini professionali, in particolare relativamente al processo di elaborazione del codice etico quale

strumento essenziale per lo sviluppo del ragionamento morale del professionista, nonché del processo di implementazione e gestione di un modello di definizione di dilemmi etici di relative attività formative.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento fornisce le linee guida per lo sviluppo della cultura della integrità e del ragionamento etico dei professionisti, attraverso processi e strumenti per la progettazione, l'implementazione e la gestione di un modello funzionale alla cultura dell'integrità.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI/PdR 18 Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000

UNI ISO 29990 Servizi per l'apprendimento relativi all'istruzione e alla formazione non formale - Requisiti di base per i fornitori del servizio

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti.

3.1 diritto: Il complesso delle norme scritte che regola e controlla, in maniera costringente, le azioni esterne degli individui che possono produrre un danno ad altri individui o alla collettività.

3.2 etica: Il sistema di valori e di principi astratti che orienta i comportamenti e le motivazioni interne di individui consapevoli, valido universalmente per tutti gli uomini.

3.3 integrità: Applicazione consapevole da parte dell'individuo nella pratica quotidiana del sistema di valori e principi astratti valido universalmente.

3.4 morale: L'insieme delle regole che controlla le azioni esterne e le motivazioni interne degli individui, anche inconsapevoli, in relazione alle usanze ed ai costumi di un gruppo di riferimento o una cultura.

3.5 stakeholder: Individuo o gruppo che ha interesse in qualunque delle decisioni o attività di un professionista [tratta da UNI ISO 26000:2010, punto 2.20]

3.6 test psicologico: Reattivo psicologico impiegato per ottenere una misurazione obiettiva e standardizzata che consenta di analizzare le differenze fra le reazioni psichiche di più individui o le reazioni psichiche dello stesso individuo in diversi momenti o condizioni [7].

4 PRINCIPIO

La presente prassi di riferimento si focalizza in una prospettiva essenzialmente basata sui valori da integrare (e non combinare) con un approccio basato sulle regole.

L'approccio basato sui valori è incentrato sul controllo interno del professionista circa i propri comportamenti e dunque è orientato a stimolare la comprensione e l'applicazione di valori nella pratica quotidiana avendo la finalità di accrescere le capacità dei professionisti nel prendere decisioni etiche mediante lo sviluppo della competenza etica che consiste nella acquisizione di conoscenze, capacità e abilità organizzate in una tassonomia [8] che comprende la consapevolezza morale, il giudizio morale, l'intento morale ed il comportamento morale, nonché la gestione e la neutralizzazione dei meccanismi di disimpegno morale [9]. Il concetto chiave di tale approccio è "il libero ed intimo convincimento interiore basato sulla comprensione e condivisione dei valori".

L'approccio basato sulle regole è incentrato sull'utilizzo di controlli esterni sul comportamento dei professionisti effettuato mediante regole e procedure, formali e dettagliate, che hanno la funzione di prevenire e ridurre le violazioni dell'integrità mediante la mappatura dei rischi e l'implementazione di adeguate contromisure che motivano i soggetti essenzialmente sull'evitamento di incorrere nella punizione conseguente alla violazione delle stesse regole e procedure. Il concetto chiave di tale approccio è: "conformità alle norme".

La presente prassi di riferimento intende quindi focalizzarsi sui due elementi fondamentali per lo sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti:

- 1) il processo di elaborazione di strumenti per lo sviluppo dell'integrità, in particolare il Codice Etico;
- 2) il processo di implementazione e gestione di un modello funzionale allo sviluppo della cultura dell'integrità.

Le linee guida nascono dall'esigenza di definire in termini operativi i presupposti teorici, metodologici e tecnici relativamente a una modalità di elaborazione in particolare di un Codice Etico, basata sullo strumento del dilemma etico, nonché delineare una modalità di attuazione finalizzata allo sviluppo della competenza etica e del ragionamento morale dei professionisti e, di conseguenza, alla diffusione della cultura dell'integrità.

Il processo per lo sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti si iscrive all'interno della cornice descritto in Introduzione, rappresentandone la sua trasposizione metodologica e tecnica, e sviluppa quanto introdotto al punto 6.5 dalla UNI/PdR 18 sull'implementazione della responsabilità sociale in materia di formazione etica.

5 PROCESSO PER LO SVILUPPO DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ DEGLI UTENTI

Il processo per lo sviluppo della cultura dell'integrità degli utenti si compone delle quattro fasi seguenti:

- 1) fase preparatoria;
- 2) fase di lancio dell'iniziativa;
- 3) fase di ricerca, intervento e sensibilizzazione;
- 4) fase di sviluppo della cultura dell'integrità.

5.1 FASE PREPARATORIA: IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DI UN CODICE ETICO

5.1.1 IDENTIFICARE UNA TEORIA GENERALE ETICA DI RIFERIMENTO

Dotarsi di un sistema teorico di riferimento è assolutamente necessario in quanto si può affermare che se una teoria senza prassi è vuota, altrettanto si può dire che la prassi senza teoria è cieca. In altre parole, una teoria che non tiene conto dei comportamenti morali risulta astratta ed inefficace nella pratica quotidiana; ma una pratica che tenta di trattare in maniera contingente i problemi e i comportamenti etici dei professionisti, senza alcuna guida teorica, rischia di procedere per tentativi ed errori, in maniera casuale e contraddittoria. Dunque, è necessario partire da una teoria dell'etica, in quanto la teoria non tratta direttamente dei singoli e specifici comportamenti ma fornisce un modello morale che, appunto, consente di esercitare una funzione di guida importante nella pratica dei comportamenti [10].

Oltre a una motivazione di tipo metodologico l'identificazione di una teoria generale di riferimento è necessaria anche per una chiara esplicitazione e condivisione con gli stakeholder e gli utenti destinatari. Il tema è molto delicato in quanto l'assunzione dell'una o dell'altra teoria ha conseguenze significative circa l'analisi e la valutazione dell'agire etico. Per questo motivo è importante che, innanzitutto, sia dichiarata in maniera assolutamente trasparente e inequivocabile quale teoria si assume e i motivi che sono alla base della scelta. Ciò è un atto dovuto da coloro che propongono qualsiasi attività attinente al tema dell'etica in quanto esse si pongono la finalità di cambiare la percezione ed il comportamento dell'utente e per questo motivo è importante, per onestà intellettuale e rispetto degli utenti stessi, condividere le scelte e le assunzioni circa la teoria etica di riferimento.

Le teorie etiche sono numerose e sono oggetto, sin dall'antichità, di confronti e dibattiti che possono essere fondati su basi ideologiche, ossia su credenze, opinioni, rappresentazioni e valori che rappresentano specifiche culture o gruppi sociali. Al fine di sottrarsi, per quanto possibile, da intenti manipolativi o dalla semplice inconsapevolezza delle implicazioni delle scelte relative all'assunzione di una o l'altra teoria etica, è necessario che l'identificazione della teoria etica sia effettuata mediante una riflessione metaetica che consenta la definizione di criteri di scelta razionali afferenti

alla sua “affidabilità”¹, ossia alla condizione di edificarsi su evidenze sperimentali che provino il grado di robustezza delle sue basi nella letteratura scientifica e negli studi interculturali.

I cinque criteri razionali di scelta di una teoria etica sono di seguito descritti, ordinati in termini tassonomici:

- 1) essere coerente con la condizione umana, ossia dovrebbe trovare riscontri ragionevoli nella stessa neurobiologia umana e dovrebbe individuare le sue basi nella neurofisiologia del ragionamento morale;
- 2) basarsi su evidenze scientifiche, ossia su evidenze sperimentali che possano provare il grado di robustezza delle sue basi nella letteratura scientifica e negli studi interculturali;
- 3) consentire la misurazione del grado di ragionamento etico delle persone affinché ciascuno possa essere consapevole circa le regole e le motivazioni che sono alla base del proprio giudizio morale, al fine di innescare un processo virtuoso di miglioramento e di verificare i propri progressi nel tempo;
- 4) essere oggetto di un ampio utilizzo, internazionalmente diffuso, nell’etica delle professioni e nel training etico, con un’ampia trattazione pubblica dei risultati e delle loro verifiche statistiche;
- 5) spiegare le cause del pluralismo morale e della diversità delle ideologie morali.

5.1.2 INDIVIDUARE LE MODALITÀ E GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA COMPETENZA ETICA

I motivi per i quali è necessario individuare le modalità e gli strumenti di misurazione della competenza etica sono diversi.

Il primo luogo si può affermare che senza misurazione non c’è conoscenza² circa l’oggetto. In relazione alla delicatezza e l’importanza del tema etico, l’approfondimento conoscitivo richiesto è quello della “misurazione” (escludendo dunque i più semplici procedimenti di “classificazione” e di “ordinamento”), laddove la scala di misurazione è necessariamente quella a “intervalli” o a “rapporti”. È inoltre necessario la specificazione del “misurando”, ossia l’oggetto della misurazione stessa, declinando precisamente la competenza etica in conoscenze, abilità e capacità.

¹ A tal proposito, al fine di poter individuare teorie, metodologie e tecniche affidabili, diversamente dalle semplici e rispettabili “opinioni”, può essere utilizzato il cd. “Standard Daubert” (Daubert v. Merrell Dow Pharmaceuticals, 509 U.S. 579, 1993), definito dalla giurisprudenza internazionale per stabilire l’ammissibilità delle prove scientifiche nell’ambito giudiziario che, in relazione alla fattispecie, stabilisce che una teoria può essere definita «affidabile» qualora soddisfi quattro requisiti fondamentali: a) deve avere una valenza empirica in quanto può essere controllabile e falsificabile; b) deve avere un sufficiente consenso della comunità scientifica; c) deve essere stata oggetto di pubblicazioni scientifiche, laddove le sperimentazioni effettuate sono riproducibili e può essere quindi applicata da chiunque; d) per quanto possibile, deve essere potenzialmente conoscibile la percentuale di errore, stimata mediante modelli probabilistici oggettivi, nelle procedure di misurazione.

² A questo proposito sono illuminanti le parole di Lord Kelvin: «Quando puoi misurare ciò di cui stai parlando, ed esprimerlo in numeri, tu conosci qualcosa su di esso; ma quando non puoi misurarlo, quando non puoi esprimerlo in numeri, la tua conoscenza è scarsa e insoddisfacente.»

In secondo luogo la misurazione della competenza etica deve consentire la qualificazione e la quantificazione del “rischio etico” circa i professionisti iscritti agli ordini professionali.

Il terzo motivo è quello che permette alle persone di essere consapevoli circa le regole e le motivazioni che sono alla base del proprio giudizio etico, al fine di innescare un processo virtuoso di miglioramento e di verificare i propri progressi nel tempo.

Infine, la misurazione della competenza etica consente la verifica dell’efficacia degli interventi educativi e dei supporti allo sviluppo del ragionamento etico nonché il monitoraggio, nel tempo, dell’evoluzione della cultura etica del professionista all’ordine professionale.

In relazione alla procedura di misurazione, dovrebbe essere dettagliato il “misurando” nonché il tipo di scala di misurazione che viene utilizzata.

La metodologia e gli strumenti di misurazione, collegati e coerenti alla teoria etica, dovrebbero essere funzionali a identificare la competenza etica dei professionisti nel prendere decisioni in un contesto generale e nel contesto lavorativo. In definitiva, la strumentazione e la procedura utilizzate devono avere le seguenti caratteristiche psicometriche:

- 1) **Obiettività:** cioè una misurazione imparziale che non faccia uso della soggettività o di valutazioni personali;
- 2) **Standardizzazione:** le procedure di somministrazione, le istruzioni, l’attribuzione dei punteggi e la valutazione sono uniformi, indipendentemente dal particolare esaminatore o dalle circostanze esterne;
- 3) **Attendibilità:** accuratezza e precisione con cui la/le variabili sono misurate riducendo al minimo possibile gli errori di misurazione mediante verifica di coerenza delle misurazioni ottenute dagli stessi professionisti se sottoposti nuovamente allo stesso test o ad una forma equivalente;
- 4) **Validità (di contenuto e di costrutto):** capacità, precisione e accuratezza di misurare la/le variabili per la stima delle quali è finalizzato, quindi il grado di selettività fra ciò che deve essere misurato e ciò che non interessa;
- 5) **Sensibilità:** la capacità di essere in grado di differenziare i soggetti esaminati circa la/le variabili che si intendono misurare, rilevabile verificando la capacità del test di discriminare fra professionista e professionista, e fra i diversi livelli evolutivi dello stesso professionista;
- 6) **Praticità:** efficienza di somministrazione e di attribuzione e valutazione dei punteggi.

In relazione alle caratteristiche di cui sopra, dovrebbe essere dimostrato il possesso dei requisiti circa la metodologia e gli strumenti utilizzati.

5.1.3 IDENTIFICARE LE PRINCIPALI QUESTIONI ETICHE

Vengono individuate le situazioni di disagio morale che connotano l’attività lavorativa e, di conseguenza, le tipologie di conflitto emblematiche, classificate per principi etici dell’attività lavorativa, descrivendo in termini concreti le situazioni che identificano gli stakeholder coinvolti, i principi ed i valori concorrenti.

Le questioni etiche che devono essere identificate devono riferirsi allo “spazio etico” del professionista, ossia devono interessare il dominio delle decisioni e dei comportamenti che non sono esigibili per legge. Ciò significa che non dovrebbero essere contemplate le questioni che implicano evidenti violazioni di norme e leggi in quanto generalmente la condotta etica ne richiede il rispetto. Tuttavia una questione etica può contemplare situazione nelle quali i valori e i principi etici confliggono con l'osservanza delle leggi e dei regolamenti. In quest'ultimo caso è necessario specificare le condizioni³ per le quali è lecito eticamente violare una legge fornendo esemplificazioni concrete.

Inoltre le questioni etiche implicano la condizione di libertà di scelta, di responsabilità e rispetto verso se stessi e verso gli altri. Infatti una questione etica si evidenzia quando le azioni di una persona possono beneficiare o danneggiare gli altri [11] laddove il comportamento etico è comunemente considerato come un comportamento corretto (giusto, buono, desiderabile...) definito necessariamente sulla base di una teoria etica di riferimento [12].

Generalmente una questione etica può essere definita come una situazione problematica all'interno della quale il soggetto [13]:

- 1) non ha la capacità razionale di scegliere una azione piuttosto che un'altra o di motivare sensatamente la scelta per mancanza di informazioni o di valori morali di riferimento;
- 2) è in conflitto tra obblighi di eguale importanza ma del tutto eterogenei e reciprocamente escludentesi in quanto solo uno dei due può concretamente essere perseguito;
- 3) è vincolato a scegliere tra due alternative (di azione o di non azione), non potendo attuare entrambe.

Le questioni etiche emergono [14] quando un principio etico viene violato, eluso o ignorato (questione “giusto verso sbagliato”, definibile come “tentazione morale”) oppure quando due o più principi etici sono in conflitto tra loro (questione “giusto verso giusto”, definibile come dilemma etico)

³ Ad esempio, si forniscono indicazioni in termini di rispetto di quattro principi fondamentali:

- 1) la legge deve essere chiaramente in contrasto con un principio etico universale. Se una legge è in conflitto con un principio etico universale essa è ingiusta. E quando la legge è ingiusta, essa, richiamando le parole di Sant'Agostino "...è nulla" e perciò non obbliga più in coscienza, anzi, il cittadino non deve più aderirvi poiché "...non è più legge, ma corruzione della stessa». Se la legge, infatti, è un comando della ragione per il bene comune, la legge ingiusta, non avendo più questo scopo, perde il suo valore di legge e diventa un atto arbitrario, un atto di comando a capriccio, in quanto si oppone alla suprema ed inderogabile legge della giustizia naturale. In questi casi, allora, la disubbidienza e la resistenza alla legge possono essere non soltanto una possibilità, ma un dovere;
- 2) deve esserci la condizione per la quale non vi sono possibilità di modificare la legge. Questa situazione è tipica di uno stato dittatoriale o totalitario nel quale non è ammessa la libertà di espressione e le pratiche democratiche. In altre parole, in uno stato democratico la legge va comunque rispettata in quanto vi sono tutte le condizioni per tentare di modificarla, attraverso la partecipazione e l'impegno politico. Dunque, una seconda condizione necessaria, ma non sufficiente affinché sia lecito eticamente violare la legge, è la negazione della possibilità democratica di cambiarla;
- 3) le modalità con le quali si viola la legge devono rispettare i principi etici universali. Infatti è un non senso assoluto quello di violare una legge in quanto in contrasto con un principio etico universale, violando proprio quei principi ai quali si aspira;
- 4) in presenza delle precedenti condizioni, la violazione di una legge può essere eticamente lecita se ci si assume apertamente la responsabilità della violazione stessa e si accettano tutte le conseguenze del caso.

generando una situazione nella quale non si possono perseguire contemporaneamente i principi in contrapposizione.

In relazione agli ambiti delle questioni etiche, la ricerca suggerisce che i professionisti sono soggetti a sei sfere di influenza: il posto di lavoro, la famiglia, la religione, il sistema giuridico, la comunità e la professione, laddove il professionista percepisce ed assume decisioni circa la questione etica in funzione del livello di importanza di ciascuna di queste influenze [15].

L'identificazione delle questioni etiche dovrebbe essere effettuato coinvolgendo possibilmente, oltre gli utenti destinatari, anche gli stakeholder, così come specificato nella UNI/PdR 18.

Al fine di identificare le questioni etiche di interesse possono essere utilizzati modelli o procedure che devono essere coerenti con la teoria etica di riferimento.

Gli ambiti delle questioni etiche possono essere individuati a partire dai principi etici nonché dagli elementi costituenti la struttura dei codici di condotta, esplorando, in quest'ultimo caso, i temi di natura etica che non sono espressamente normati da essi.

Al fine di raccogliere informazioni e identificare le questioni etiche oggetto delle attività possono essere utilizzati diversi metodi, anche in integrazione tra loro. Ad esempio [16], nel prospetto di seguito, una panoramica dei metodi di raccolta dei dati (in corsivo inserimenti del redattore).

Metodo	Scopo generale	Vantaggi	Aspetti problematici
Indagine (ad esempio: percezione pubblica, utenti del servizio pubblico, dipendenti)	Ottenere molte informazioni rapidamente e facilmente in una modalità neutrale	<ul style="list-style-type: none"> - Può essere effettuata garantendo l'anonimato - Economica - Facile da confrontare ed analizzare - Può essere effettuata su un campione significativo - Informazioni raccolte da diverse prospettive: percezione pubblica, utenti dei servizi pubblici, dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> - I feedback potrebbero essere non accurati - La formulazione delle domande può generare risposte polarizzate - Approccio impersonale - Nelle indagini, potrebbe essere necessario un campionamento valido statisticamente - Non vengono recuperate tutte le informazioni utili

Metodo	Scopo generale	Vantaggi	Aspetti problematici
Intervista	Per comprendere appieno le impressioni dei soggetti o le loro esperienze, o saperne di più circa le loro risposte ai questionari	<ul style="list-style-type: none"> - Ottenere una gamma completa ed approfondita di informazioni - Sviluppa il rapporto con gli intervistati - Può essere flessibile adattandosi agli intervistati 	<ul style="list-style-type: none"> - Può richiedere molto tempo - Può essere difficile da analizzare e confrontare - Può essere costoso - Le risposte possono essere parziali
Analisi documentazione <i>(ad esempio i codici etici, di condotta, ...)</i>	Per illustrare come una politica opera senza interrompere la politica	<ul style="list-style-type: none"> - Ottiene una informazione completa e storica - Non interrompe la politica - Le informazioni esistono già - Pochi pregiudizi sulle informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> - Spesso richiede molto tempo - Le informazioni possono essere incomplete - Gli obiettivi di ciò che è sotto indagine devono essere molto chiari - Modalità non flessibile per ottenere dati; i dati vengono raccolti su ciò che già esiste
Osservazione	Per raccogliere informazioni accurate su come una politica operi effettivamente, in particolare sui processi	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi di una politica e come essa in realtà agisce - Può adattarsi agli eventi che si verificano 	<ul style="list-style-type: none"> - I comportamenti possono essere difficili da interpretare - La classificazione dei comportamenti può essere complessa - Si possono influenzare i comportamenti dei soggetti osservati - Può essere costoso

Metodo	Scopo generale	Vantaggi	Aspetti problematici
Focus group	Per esplorare un argomento in modo approfondito attraverso la discussione di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Rapido ed affidabile per ottenere impressioni ed informazioni comuni - Può essere efficace per ottenere ampie ed approfondite informazioni in poco tempo - Può consentire di acquisire informazioni rilevanti su problemi o rischi potenziali 	<ul style="list-style-type: none"> - Può essere difficile analizzare le risposte - Difficile generalizzare in termini scientifici - Necessità di un buon facilitatore - Le risposte possono essere parziali
Analisi con gli stakeholder	Per identificare e valutare l'importanza degli attori chiave che possono influenzare la politica, in particolare in relazione alle aspettative, alle percezioni e ai vincoli delle parti interessate	<ul style="list-style-type: none"> - In grado di acquisire informazioni rilevanti circa gli output del processo - Capire come i partecipanti al processo stanno plasmando il suo esito - Utile quando altre analisi quantitative non sono possibili (es: casi confidenziali) 	<ul style="list-style-type: none"> - Spesso richiede molto tempo - Difficile identificare le principali parti interessate e pesare l'importanza della loro risposte - Può essere costoso
Test	Per valutare il livello di conoscenza dei professionisti per quanto riguarda temi specifici (Ad esempio dopo un corso di formazione, counselling)	<ul style="list-style-type: none"> - Modo semplice per valutare la comprensione di un soggetto - Può essere particolarmente utile per valutare le conoscenze acquisite dopo un corso di formazione on line 	<ul style="list-style-type: none"> - I tempi della valutazione sono importanti
Casi studio	Per comprendere appieno le esperienze del soggetto e svolgere un esame completo mediante il confronto incrociato dei casi	<ul style="list-style-type: none"> - Raffigura pienamente l'esperienza del soggetto circa l'input, il processo e i risultati di una politica - un mezzo potente per descrivere la politica agli outsider 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi di solito abbastanza lunghi per raccogliere, organizzare e descrivere i risultati - Consente di acquisire informazioni in profondità piuttosto che in ampiezza

Oltre a tali metodi, si rilevano dalla letteratura:

- **Evento critico** (critical incident): il metodo consente di rilevare questioni rilevanti sotto il profilo etico chiedendo ai soggetti-destinatari di analizzare e di descrivere, in modo strutturato, situazioni che hanno osservato o vissuto in prima persona. Inoltre, una importante fonte di informazioni possono essere ricerche e indagini realizzate al fine di mappare e quantificare le violazioni etiche più comuni e tipiche della condizione che caratterizza i destinatari.
- **Questionari di incertezza o sofferenza morale** (moral uncertainty o moral distress): il metodo è ampiamente utilizzato in campo medico ed infermieristico. I questionari hanno lo scopo di censire e quantificare le aree di attività che presentano una rilevanza etica. I questionari relativi alla “incertezza morale” rilevano le situazioni nelle quali il soggetto riconosce la situazione etica e le alternative di azione in conflitto ma è incerto su quali siano i principi etici implicati, o non possiede informazioni adeguate circa la situazione. I questionari relativi alla “sofferenza morale” rilevano invece le situazioni nelle quali il soggetto vive una situazione nella quale comprende quale sia il comportamento più giusto o adeguato, ma per diversi motivi non può metterlo in pratica trovandosi in tal modo a dover agire in modo contrario ai propri valori personali.

5.1.4 SVILUPPARE UN SET RAPPRESENTATIVO DI DILEMMI ETICI E DEI MECCANISMI DI DISIMPEGNO MORALE E I RELATIVI STRUMENTI DI MISURAZIONE

La strumentazione da sviluppare deve consentire di misurare in maniera completa e articolata il grado d'integrità relativamente al livello cognitivo di ragionamento etico e all'influenza dei meccanismi di disimpegno morale nel contesto lavorativo nonché l'influenza dei fattori demografici e ambientali-operativi.

5.1.5 METODOLOGIA DI SVILUPPO DEL DILEMMA ETICO

Per ciascuna questione etica individuata è necessario sviluppare un “dilemma etico” coerentemente con la teoria etica di riferimento ed utilizzando gli strumenti di misurazione individuati.

In ogni caso, è necessario che la metodologia con la quale vengono realizzati i dilemmi etici sia descritta in termini operativi, definendo un algoritmo o un diagramma di flusso. Ciò consente non solo di stabilire le modalità di sviluppo del dilemma etico ma anche che tale procedura possa essere oggetto di training etico dal momento che la realizzazione di dilemmi etici da parte dell'utente è una modalità funzionale per lo sviluppo del grado di ragionamento morale (vedere 5.4). Per questo motivo le modalità di costruzione di un dilemma etico non devono essere finalizzate a indicare una azione che è giusto o non è giusto attuare ma devono essere funzionali allo sviluppo della competenza del ragionamento etico, mediante l'esercizio da parte dell'utente di un metodo di analisi e valutazione di qualsiasi situazione rilevante sotto il profilo etico e alla valutazione del grado di ragionamento, delle modalità di pensare, interpretare e giudicare situazioni e azioni da un punto di vista etico.

In ogni caso, ciascun dilemma etico deve implicare una decisione che deve essere presa dall'utente che, a titolo esemplificativo, può essere:

- a) una decisione che richiede una scelta tra le regole;
- b) una decisione in cui non vi è alcuna regola definita precedentemente o un esempio da seguire;

- c) una decisione che richiede moralmente due o più linee di azione che sono incompatibili tra loro;
- d) una decisione che dovrebbe essere presa nel proprio interesse ma che sembra violare un principio morale.

In termini formali e generali il dilemma etico può essere descritto definendo i cinque costrutti che lo compongono [17]:

- 1) un risultato desiderato (O),
- 2) due condizioni necessarie per ottenere il risultato (X e Y),
- 3) due prerequisiti corrispondenti alle condizioni necessarie (Z e -Z).

Dati tali elementi il dilemma etico consiste nella situazione che al fine di raggiungere un risultato desiderato (O), è necessario acquisire X (cioè X è una condizione necessaria per il risultato desiderato). Allo stesso tempo, al fine di raggiungere il risultato desiderato (O), è necessario acquisire Y (cioè Y è anche una condizione necessaria per il risultato desiderato). Ora, per acquisire X, è necessario fare Z (cioè Z è un'azione necessaria per la creazione di condizione di X). Ma, per avere Y, devo fare -Z (cioè -Z, che è l'opposto di Z, che è una azione necessaria per la condizione Y). L'applicazione di questa tecnica a qualsiasi dilemma etico si basa sulla seguente logica:

- 1) al fine di raggiungere un risultato desiderato (O), X è una condizione necessaria;
- 2) al fine di ottenere lo stesso risultato desiderato (O), Y è una condizione necessaria;
- 3) pertanto, X e Y sono entrambe le condizioni necessarie per ottenere il risultato desiderato (O);
- 4) Z è un'azione necessaria per la creazione della condizione X;
- 5) -Z è un'azione necessaria per la condizione Y;
- 6) -Z è un'azione che oppone Z;
- 7) non è possibile che vengano attuate sia l'azione Z che l'azione -Z;
- 8) entrambe le condizioni X e Y risultano inevitabilmente incompatibili;
- 9) quindi sembra che l'obiettivo O sia irraggiungibile.

Rispetto alla situazione descritta in base agli elementi evidenziati, vengono generate una serie di alternative, che il decisore deve prendere in considerazione, laddove ciascuna si deve fondare su motivazioni di tipo morale. Ad esempio, il decisore può decidere sulla base di un approccio teleologico (ossia considerando le conseguenze di ogni azione ed eliminando quelle con conseguenze indesiderabili), o sulla base di un approccio deontologico (eliminando le azione che non sono coerenti con principi universali ed astratti), oppure sulla base di un approccio dell'etica delle virtù (ossia eliminando quelle azioni che sono considerate quali espressioni del vizio e considerando quelle che si considerano virtuose).

In ogni caso, la definizione delle alternative di azione necessita di un chiaro riferimento a una tipologia di motivazione morale che deve rappresentare il modello (e il grado) di ragionamento morale dell'utente.

5.1.6 METODOLOGIA DI SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI DISVELAMENTO DEI MECCANISMI DI DISIMPEGNO MORALE

Il termine di disimpegno morale viene utilizzato per definire l'insieme delle strategie utilizzate, a livello individuale e di gruppo, per svincolarsi dalle norme, eludere la responsabilità ed effettuare azioni in contrasto con il sistema di valori condiviso socialmente e dallo stesso professionista.

La strumentazione da sviluppare ha la finalità di disvelare al professionista quale tipo di meccanismo di disimpegno morale viene preferibilmente utilizzato per autogiustificare condotte e valutazioni non conformi ai propri principi morali, in quanto tale consapevolezza, che deve essere rinforzata ulteriormente mediante training, può consentire di neutralizzare l'effetto dei meccanismi.

L'attività propedeutica per la costruzione di un test psicologico di tipo psicometrico [18] che consenta di misurare quantitativamente le tipologie dei meccanismi di disimpegno morale dei professionisti, consiste nella definizione accurata: 1) del costrutto psicologico [19]; 2) della cornice teorica e concettuale alla quale si riferisce il costrutto psicologico; 3) gli indicatori che sono utilizzati per stimare una misurazione dell'attività del meccanismo di disimpegno morale, rilevando la loro presenza/assenza e il grado del loro utilizzo.

In relazione al costrutto psicologico è necessario che il framework teorico debba considerare: 1) l'origine della loro azione, distinguendo i meccanismi psicologici che possono aver origine nel professionista o nel gruppo sociale; 2) le modalità di azione, ossia la loro direzione, dall'interno dell'individuo verso l'esterno o dall'esterno dell'individuo verso l'interno, e lo stesso dicasi per il gruppo sociale.

In relazione ai costrutti, individuati possibilmente in collegamento alle questioni etiche identificate, vengono elaborati gli indicatori mediante item che consentono la misurazione mediante procedure definite almeno su scala ad intervalli.

5.2 FASE DEL LANCIO DELL'INIZIATIVA

La finalità della fase è la comunicazione e il coinvolgimento nonché l'incentivazione alla partecipazione degli stakeholder e degli utenti.

Al fine di realizzare una comunicazione e un coinvolgimento efficace è necessario identificare e gestire le barriere mentali dei soggetti da coinvolgere al fine di creare un clima favorevole all'iniziativa.

In relazione alla proposizione di un programma di sviluppo dell'integrità, vi sono alcune barriere mentali tipiche [20] che sembrano bloccare l'adesione e la partecipazione dei professionisti:

– **Barriera n. 1: “Noi non abbiamo problemi significativi dell’Integrità nel nostro ordine professionale / dei nostri iscritti”**

È ovviamente possibile che virtualmente non ci siano violazioni dell’integrità ma il problema è in che modo i responsabili possano essere così sicuri della verità di questa affermazione in quanto tale affermazione non si basa su alcun elemento di misurazione laddove le violazioni delle norme e delle leggi acclarate non costituiscono un indice di integrità (si ricorda che l’etica è relativa a comportamenti che non sono esigibili per legge). Per questi motivi è necessaria una rilevazione del grado morale degli utenti al fine di qualificare e quantificare il “rischio etico” (metodologia “ethical dilemma analysis”). In ogni caso, la questione non è tanto se ci sono problemi dell’integrità o presenza di dilemmi; è ovvio che qualsiasi ordine professionale o professionista ha tali rischi e problemi.

La questione è come si sviluppa un adeguato quadro di gestione dell’integrità che consenta di identificare e supportare a risolvere nuovi e complessi problemi e dilemmi etici che inevitabilmente si incontreranno.

– **Barriera n. 2. “L’introduzione della gestione dell’integrità accrescerà soltanto la mancanza di fiducia nel nostro ordine professionale e nel settore”**

Il timore è che l’introduzione di un sistema di gestione dell’integrità potrebbe essere percepito dai clienti del professionista come una implicita ammissione di carenza morale e ciò potrebbe portare a una riduzione della fiducia. In realtà la realizzazione di un sistema di gestione dell’integrità dimostra sensibilità, impegno e rispetto per i clienti dimostrando di voler andare ben oltre alle dichiarazioni generiche che non hanno effetti significativi. Inoltre la finalità principale è quella concreta dello sviluppo del ragionamento morale e dunque ha un effetto di prevenzione circa comportamenti ed episodi che possono effettivamente ridurre la fiducia.

– **Barriera n. 3 “I destinatari del sistema di integrità possono percepire l’iniziativa come un insulto nel mettere in dubbio la propria integrità”**

Questi timori dovrebbero sciogliersi dal momento che la gestione dell’integrità basata sui valori non prevede assolutamente strumenti di controllo e verifica eteronoma ma intende semplicemente stimolare il ragionamento etico per un libero convincimento circa ciò che è giusto fare, e presuppone che il professionista sia responsabile delle proprie azioni laddove le modalità (supporti e formazione) sono finalizzate ad ampliare le discrezionalità individuali invece che limitarle. Ciò dovrebbe aumentare il clima di fiducia e non di diffidenza.

– **Barriera n. 4. “Le violazioni dell’integrità sono così radicate nella nostra cultura che non è possibile, né auspicabile, tentare di cambiare qualcosa.”**

L’affermazione è intrinsecamente non etica ed è esito di un meccanismo di disimpegno morale che favorisce lo sviluppo di una “cultura della violazione”. L’immoralità delle persone (“la disonestà degli uomini onesti”) è generata da un fattore culturale (il grado di moralità) che non può che essere prevenuta e gestita, simmetricamente, da un’azione di tipo culturale (lo sviluppo del grado di ragionamento morale). Per sviluppare i necessari “anticorpi” (i professionisti come soggetti etici) occorre innanzitutto riconoscere ciò. E in seguito varare una profonda autoriforma culturale mediante un programma di sviluppo dell’integrità morale dei professionisti, in collaborazione con tutti gli stakeholder della società civile, per elaborare un codice di

ragionamento etico che poi sia attuato con un'attività di formazione valoriale degli operatori e monitorare i suoi risultati nel tempo.

Inoltre è necessario considerare gli ostacoli relativi ad alcuni pregiudizi culturali verso le attività di formazione e training etico:

– **Barriera n. 5: “L’etica non deve essere insegnata”.**

Il timore è che l'attività di insegnamento sia focalizzata nel trasmettere all'utente specifici valori morali limitando la libertà di scelta dei professionisti e dunque diventare uno strumento di indottrinamento moralistico, da parte di un gruppo culturale o religioso, che indica ciò che è giusto fare o meno (dogmatismo morale). Un altro timore è che l'attività di insegnamento possa essere orientata a inculcare nelle persone la convinzione che tutti i punti di vista morali siano ugualmente validi e dunque che i principi morali siano diversi per le persone laddove non ci siano principi morali validi per tutte le persone, in ogni momento e in ogni luogo (relativismo morale). In realtà tali considerazioni non hanno fondamento nel caso il training etico abbia la chiara finalità di sviluppare il pensiero critico sia verso il dogmatismo eteronomo che verso il soggettivismo morale inconsapevole che consiste nel valutare giusta la propria scelta o condotta semplicemente perché è stata assunta o messa in atto. In altre parole, la barriera mentale può essere superata evidenziando che il training etico è finalizzato a sviluppare un processo consapevole e autonomo di ragionamento che consente di elaborare liberamente le regole da utilizzare nel processo decisionale e nel comportamento da attuare. In definitiva il training etico deve essere finalizzato a generare nei professionisti la consapevolezza delle proprie motivazioni morali, mediante l'elicitazione cosciente dei criteri che i professionisti utilizzano per valutare se la decisione o l'azione sia coerente con i propri valori. Con ciò rispettando totalmente la libertà di ciascuno di scegliere in base a quali principi ispirare la propria vita ed effettuare le proprie scelte. Infatti senza libertà di scelta non è possibile praticare alcun principio etico.

– **Barriera n. 6: “L’etica non può essere insegnata”.**

L'affermazione trova autorevoli riscontri nel campo della filosofia morale allorché l'insegnamento si intenda semplicemente come “trasmissione di regole morali”⁴. In tal caso la barriera mentale è risolta dalle considerazioni riportate in merito alla barriera 1. Tuttavia nella letteratura si riscontrano contributi che sembrano sostenere la tesi della barriera 2 evidenziando la scarsa efficacia del training etico o altre motivazioni che, in sostanza, non implicano l'esclusione del principio che l'etica possa essere oggetto di training etico laddove rivelano essenzialmente gli elementi critici per i quali un training possa fallire nel perseguire i propri obiettivi [21].

⁴ Ad esempio, l'argomentazione di Socrate si basa sul fatto che per definire concetti morali non è possibile che essi siano insegnati quale nozioni bensì sia necessario ricorrere al metodo maieutico che consente di stimolare e sviluppare la predisposizione a pensare con la loro testa e quindi il filosofo o l'insegnante può solo aiutare gli allievi a partorirla da soli. Un altro autorevole esempio è l'argomentazione sviluppata dal sociologo francese Edgar Morin per il quale “l'etica non potrà essere insegnata attraverso lezioni di morale. Dovrà essere sviluppata a partire dalla consapevolezza che l'uomo è a un tempo individuo, parte di una società, parte di una specie. Portiamo in ciascuno di noi questa triplice realtà. Così dovremo promuovere lo sviluppo congiunto dell'autonomia individuale, della partecipazione sociale e della coscienza di appartenere alla specie umana”, I sette saperi necessari all'educazione del futuro, Cortina, 2001.

Sarebbe consigliabile che il lancio, la comunicazione dell'iniziativa e l'incentivazione alla partecipazione siano progettate e attuate all'interno di un modello strutturato di "change management" che tenga conto sia delle resistenze dei professionisti, sommariamente descritte dalle barriere mentali, che eventualmente quelle dei gruppi, della società e del contesto culturale, al fine di far riconoscere l'opportunità del cambiamento, comprenderne i benefici individuali e sociali e quindi predisporre favorevolmente alla transizione verso un nuovo stato desiderato.

5.3 FASE DI RICERCA, INTERVENTO E SENSIBILIZZAZIONE

5.3.1 FINALITÀ E EROGAZIONE DEL TRAINING ETICO DI BASE

Il presupposto del training etico è che l'etica (intesa come processo di riflessione razionale sui comportamenti e non come trasmissione di standard morali [22]) può essere oggetto di insegnamento.

Tale assunto è ampiamente dimostrato dall'evidenza empirica della letteratura della psicologia morale. Ad esempio, James Rest [23] ha riassunto diverse migliaia di studi pubblicati sul giudizio morale raggiungendo le seguenti conclusioni:

- 1) lo sviluppo della competenza nel problem-solving etico continua anche nell'età adulta (le persone mostrano cambiamenti significativi sui vent'anni, come negli anni precedenti);
- 2) tali cambiamenti riflettono profonde riconcettualizzazioni delle questioni morali;
- 3) l'istruzione promuove il ragionamento etico;
- 4) procedure e studi di casi (quali dilemmi etici) possono essere efficaci nello sviluppo del ragionamento morale;
- 5) gli studi evidenziano il collegamento tra grado di ragionamento morale e comportamento morale.

Vi sono diversi motivi per effettuare interventi educativi / formativi per gli adulti, specie per chi esercita una professione, per sviluppare il ragionamento morale. Ad esempio:

- 1) vi è una grande diversità nello sviluppo del ragionamento morale tra le persone che determinano, a parità di situazione, scelte morali differenti [24];
- 2) lo sviluppo intellettuale delle persone consente di incrementare notevolmente lo sviluppo del ragionamento morale [25];
- 3) nella tarda adolescenza e nell'età adulta sono possibili incrementi sostanziali del grado di ragionamento morale [26];

Al fine di garantire la qualità del servizio in merito alle diverse fasi di progettazione, di erogazione, di gestione e monitoraggio e di rendicontazione del training etico i soggetti erogatori delle attività formative devono operare in conformità alla norma UNI ISO 29990, nel campo di applicazione specifica, per esempio "formazione sullo sviluppo delle competenze in materia di integrità e del ragionamento etico".

La finalità e il metodo didattico di erogazione devono essere chiaramente esplicitati all'utente.

5.3.2 FINALITÀ TRAINING ETICO DI BASE

Le finalità generali del training etico di base consistono in una «alfabetizzazione etica» e una sensibilizzazione dell'utente ai temi etici, laddove in termini di obiettivi didattici [27] il training etico di base è maggiormente orientato alla conoscenza, comprensione e applicazione dei temi etici. Più in particolare le finalità devono essere declinate sulle seguenti proposizioni:

- 1) rendere gli utenti consapevoli dei propri valori personali e il proprio orientamento morale nonché consentire il loro confronto con quelli dei diversi professionisti, gruppi sociali e culture (values clarification [28]);
- 2) fornire gli elementi di conoscenza e comprensione circa le principali ideologie e teorie morali;
- 3) far comprendere come si forma la moralità nelle persone ed i fattori che la influenzano, nonché identificare i meccanismi di disimpegno morale che allontanano il professionista inconsapevolmente da una condizione etica;
- 4) attivare le condizioni per sviluppare il grado di ragionamento morale mediante la conoscenza delle modalità che consentono l'acquisizione della competenza etica;
- 5) stimolare la riflessione e far comprendere le origini delle motivazioni morali profonde che sottendono le proprie decisioni e che informano le proprie condotte;
- 6) restituire al professionista l'indicazione circa il modello di ragionamento morale che lo connota, al fine di renderlo consapevole dello stadio di ragionamento morale che ha raggiunto e fornire indicazioni sulle modalità del suo sviluppo verso il livello che desidera raggiungere;
- 7) fornire supporto per ricercare e perseguire la conformità delle decisioni e delle condotte ai principi etici ai quali consapevolmente aspira.

5.3.3 METODI DEL TRAINING ETICO DI BASE

Qualunque sia la metodologia formativa individuata, sia in relazione alla fase di progettazione (compresa l'identificazione dei contenuti e della loro organizzazione), sia in relazione alla fase di erogazione, essa deve essere funzionale a perseguire le finalità sopra indicate. A tal proposito, la scelta della metodologia formativa di erogazione necessita di essere effettuata sulla base di una preventiva analisi e valutazione della letteratura relativa al grado di efficacia della tipologia didattica nel conseguire i risultati di apprendimento, anche in relazione all'efficienza del modello erogativo (costi, tempi, flessibilità, ecc.).

In particolare, nel caso venga scelta una metodologia di erogazione online (sincrona o asincrona e *blended* con attività frontali) nell'Appendice sono indicati le linee di indirizzo e i requisiti necessari che consentono un'erogazione efficace nonché il controllo e la gestione dell'apprendimento di una Attività di Formazione a Distanza (FAD).

5.3.4 MODALITÀ DI UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DEL GRADO DI INTEGRITÀ

Il training etico di base deve contemplare l'utilizzo degli strumenti, realizzati precedentemente, finalizzati a sviluppare una chiara consapevolezza dell'utente circa il proprio grado di integrità ossia il livello di sviluppo del ragionamento morale nonché i meccanismi di disimpegno morale che sono tendenzialmente utilizzati per autogiustificare condotte e valutazioni non conformi ai propri principi morali.

L'utilizzo di queste tipologie di strumenti all'interno di percorsi formativi sono stati ampiamente studiati e la letteratura evidenzia che dal confronto tra i risultati ottenuti prima e dopo il training etico si rilevano miglioramenti significativi relativamente a un nuovo modo di ragionare mediante processi eticamente più evoluti e contemporaneamente lo sviluppo di un rifiuto sistematico di ragionamenti semplicistici basati sul perseguimento di interessi personali [29], fornendo semplicemente i criteri per giudicare l'adeguatezza delle proprie argomentazioni.

È necessario che tali strumenti favoriscano lo sviluppo del processo di ragionamento etico (focalizzandosi più sulle motivazioni alla base del ragionamento stesso) piuttosto che individuare la soluzione del problema o del conflitto (scegliendo l'alternativa di azione proposta) incoraggiando quindi gli utenti a prendere una posizione temporanea sia a favore o contro l'azione proposta e di individuare, per ciascuna di esse, le motivazioni migliori possibili che possono essere alla base della decisione. Ciò per promuovere il pensiero critico, l'autoriflessione e l'abilità di analizzare le situazioni da molteplici punti di vista [30].

L'utilizzo di questi strumenti deve essere effettuato dall'utente in una modalità di autovalutazione garantendo in maniera assoluta l'anonimato e quindi evitare la possibilità che i risultati possano essere resi noti ad altri. Ciò per diversi motivi:

- 1) per favorire lo sviluppo autonomo del ragionamento morale in quanto una valutazione effettuata da un altro soggetto ha una caratteristica eteronoma e ciò è in aperta contraddizione con le finalità e le modalità dello sviluppo dell'integrità e del ragionamento etico;
- 2) per sviluppare e migliorare la qualità del processo di ragionamento etico in quanto è stato dimostrato che attraverso la conoscenza metacognitiva (ossia la conoscenza di una persona sulla propria cognizione e l'autocontrollo della stessa) i professionisti sono più consapevoli del loro livello di conoscenza, hanno un grado più elevato di autoregolamentazione, e si impegnano maggiormente nella riflessione sui propri progressi di apprendimento [31];
- 3) l'istituzionalizzazione dell'autovalutazione quale metodo della ricerca [32] produce risultati maggiormente significativi.

Al fine di stimolare l'utente ad acquisire migliori risultati nel processo di sviluppo del ragionamento etico è auspicabile che il medesimo possa confrontarsi con i risultati del gruppo di appartenenza.

Infine, l'autovalutazione del confronto dei risultati conseguiti nella fase pre e nella fase post del training etico consente all'utente di apprezzare e consolidare il progresso conseguito nello sviluppo del grado di ragionamento etico. Infatti, per valutare l'efficacia del training etico la valutazione non è sulla acquisizione di nozioni ma sul grado di sviluppo del ragionamento etico [33].

La raccolta degli aggregati dei risultati può consentire una mappatura del profilo morale della popolazione utente, laddove i dati raccolti sono funzionali a:

- 1) analizzare il grado di sviluppo morale e la loro relazione con i dati sociodemografici e professionali;
- 2) esaminare la differenza dei punteggi pre-post training etico di base, che indicano il grado di “reattività” della popolazione utente verso il potenziale di sviluppo morale;
- 3) monitorare il grado di sviluppo morale della stessa popolazione nel tempo.

5.3.5 MAPPATURA DELLE POTENZIALI AREE DI RISCHIO ETICO

La modalità tradizionale per valutare il grado potenziale di integrità è concentrarsi sui rischi di violazione dell'integrità stessa. In questa prospettiva il processo di analisi del rischio consiste nel mappare i processi sensibili e le funzioni sensibili delle attività e dunque individuare le situazioni nelle quali vi è una maggiore vulnerabilità dell'integrità in termini di probabilità di accadimento e intensità del danno potenziale. Da tali analisi discendono le procedure che consentono di aumentare la resilienza, individuale ed organizzativa, verso le vulnerabilità individuate laddove, poiché l'analisi si concentra sui rischi che sono incorporati nelle attività (processi e funzioni), anche le procedure sono di natura tipicamente strutturale ed organizzativa (ad esempio, sviluppo di normative relative al conflitto di interesse e di regolamenti circa condotte comportamentali, e così via). In definitiva, i provvedimenti si sviluppano a partire da un approccio basato sulle regole che, sebbene sia necessario ed utile, comporta tutti gli effetti indesiderati che sono stati messi precedentemente in evidenza.

In tale prospettiva, sarebbe opportuno affiancare alle modalità tradizionali di analisi di rischio una modalità innovativa e incentrata su un approccio basato sui valori che viene denominata “analisi dei dilemmi etici” [34] che consiste nel proporre agli iscritti dell'ordine professionale gli strumenti di misurazione del grado di integrità precedentemente descritti e rappresentativi delle principali questioni etiche individuate ed acquisire i risultati garantendo l'assoluto anonimato ai professionisti. Ciò al fine di mappare il tipo di orientamento e il grado di ragionamento etico degli iscritti dell'ordine, magari articolato per funzioni e processi.

Questa metodologia, talvolta utilizzata solo come uno step preparatorio per lo sviluppo di codici etici, può essere invece molto utile ad analizzare i rischi etici potenziali da prevenire, rappresentando un efficace complemento alle tradizionali tecniche di analisi del rischio, fornendo informazioni molto utili nei settori che hanno maggior bisogno di orientamento e sostegno etico.

Le analisi statistiche possono poi auspicabilmente essere integrate con workshop e sessioni [35] che consentano di individuare e approfondire nuove questioni etiche e porre le basi per lo sviluppo di ulteriori dilemmi etici identificando quali norme e valori sono in conflitto, quali rischi sono connessi alle opzioni di scelta e comportamentali, quali principi, valori fondamentali e considerazioni meritano la priorità, quali richieste in questo modo si esercitano sui dipendenti e dunque quali disposizioni di tipo organizzativo sono necessarie. A ciò può seguire una ulteriore indagine qualitativa (segnalazione e descrizione di situazioni critiche) e quantitativa (questionario del disagio morale) sugli utenti.

La metodologia dell'analisi dei dilemmi etici, anche se potrà avere qualche sovrapposizione con l'analisi tradizionale dei rischi connessi a condotte inappropriate, comporta tuttavia un arricchimento significativo della valutazione e gestione dei rischi di violazioni in quanto:

- 1) i dilemmi etici considerano rischi potenziali che non sono considerati dalle analisi tradizionali dei rischi organizzativi e che consentono anche di trattare i rischi organizzativi in una prospettiva dilemmatica;
- 2) mentre l'analisi dei rischi è incentrata su situazioni problematiche ("rischi" che dovrebbero essere ridotti), l'analisi dei dilemmi parte dal presupposto che i problemi sono inevitabili e che non è sempre auspicabile cercare di evitare i dilemmi laddove è conveniente ammettere che vi sono aree in cui i dilemmi potrebbero verificarsi e dare fiducia e sostegno ai professionisti nel riconoscerli e gestirli;
- 3) mentre l'analisi del rischio basata sulle regole comunica, implicitamente, una certa sfiducia verso i professionisti, che potrebbero abusare della debolezza dell'analisi dei rischi, l'analisi dei dilemmi tende a essere più fiduciosa e comunica la volontà di incoraggiare e sostenere i suoi membri ad affrontare i problemi dell'integrità.

La conclusione è che entrambi i tipi di analisi sono importanti e che un equilibrio tra i due approcci deve essere perseguito al fine di ridurre la vulnerabilità dell'integrità e sviluppare resilienza verso le situazioni problematiche e quindi rischiose.

Con la mappatura delle potenziali aree di rischio etico si conclude la fase di ricerca intervento e sensibilizzazione etica dei professionisti, prerequisito essenziale per la fase dello sviluppo cultura dell'integrità.

5.4 FASE DELLO SVILUPPO DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ

5.4.1 SVILUPPARE LA COMPETENZA ETICA DEI PROFESSIONISTI

Le finalità generali della fase consistono nello sviluppo proprio della competenza etica dei professionisti, laddove in termini di obiettivi didattici [36] questa fase è maggiormente orientata alla analisi, sintesi e valutazione dei temi etici da parte degli utenti.

Quale elemento prerequisito è necessario che la competenza etica che si intende sviluppare sia definita in termini operativi laddove senza una comprensione chiara e condivisa di tale variabile dipendente la ricerca, e dunque qualsiasi intervento, rimane incoerente e privo di consistenza teorica [37].

Come evidenziato più volte, la motivazione di sviluppare una competenza etica poggia sulla considerazione che nessun codice etico o di condotta può indicare o prescrivere azioni per tutti i problemi etici e casi possibili che potrebbero sorgere laddove "le circostanze alterano i casi" come si sa per buon senso ed esperienza. Per questo motivo è necessario assumere quale finalità ultima lo sviluppo di una competenza etica, ossia la capacità di padroneggiare e gestire situazioni complesse non solamente mediante abilità applicative ma anche tramite modalità originali, inedite e creative.

La competenza etica può essere classificata in diverse aree di abilità che dovrebbero avere la caratteristica di isolare le singole componenti o abilità all'interno di un framework organizzato in

termini di antecedenti o in modalità tassonomica, al fine di individuare e declinare le finalità degli interventi su diverse aree di abilità contestualizzate ai ruoli del professionista, quali, ad esempio [38] quelle funzionali alla capacità di ruolo dei funzionari pubblici:

- 1) Capacità di identificazione del problema o “sensibilità etica”: capacità diagnostiche e analitiche necessarie per identificare una situazione eticamente problematica in un contesto di ruolo rilevante, insieme con la capacità di intraprendere un processo di values-clarification per verificare la corretta applicazione delle norme pertinenti, per testare le ipotesi, e per capire se l’assunzione di ulteriori informazioni potrebbero cambiare la comprensione della questione da parte del decisore;
- 2) Capacità di problem solving o “giudizio morale”: capacità di ottenere un risultato appropriato e rilevante in una situazione dilemmatica nella quale vi sono conflitti di regole o norme etiche e nell’ambito della legge, le regole e le prassi professionali, l’interesse pubblico, gli interessi legittimi di particolari soggetti o gruppi speciali;
- 3) Capacità di sensibilizzazione: ossia la capacità di sostenere in modo efficace una tesi basata su principi e motivazioni etiche, e dunque sul possesso di specifiche competenze linguistiche e di argomentazione al fine di “utilizzare le parole per fini giusti”;
- 4) Capacità di auto-consapevolezza e di generare fiducia: “fare etica” è fondamentalmente un’attività sociale per cui è necessario acquisire la competenza di tener conto dei diritti e degli interessi dei legittimi stakeholder, compreso lo Stato. Tale capacità implica di essere auto-disinteressatamente critico nel riconoscere i meriti e le debolezze della propria posizione istituzionale e delle posizioni degli altri;
- 5) Capacità di contestualizzazione: comprensione del contesto del mondo reale in cui essi cercano di svolgere le proprie funzioni, al fine di garantire che il loro processo decisionale è pertinente alla realtà operativa;
- 6) Capacità di assumere atteggiamento e l’impegno: la conoscenza delle norme e dei principi di per sé non rappresenta una garanzia di conformità a una condotta e dunque è necessario lo sviluppo di un’assimilazione degli standard etici mediante un processo di apprendimento riflessivo.

Una volta assunto un modello di riferimento di competenza etica è necessario identificare una metodologia e tecniche coerenti che abbiano dimostrato, mediante l’analisi della letteratura, di essere efficaci nel perseguire le finalità relative alle diverse competenze individuate.

Tra le diverse tecniche che consentono generalmente lo sviluppo della competenza etica e del ragionamento morale, l’utilizzo dei dilemmi etici rappresenta, probabilmente, lo strumento con le più alte potenzialità di efficacia, in quanto l’approccio educativo etico si concentra sullo sviluppo di modelli di ragionamento dei professionisti in modo che possano integrare meglio gli interessi delle varie parti interessate nel loro processo decisionale. Tale approccio consiste nell’assistere le persone a confrontarsi e gestire questioni etiche rilevanti piuttosto che esortandoli, attraverso un approccio di insegnamento a una via a “fare la cosa giusta” o di imporre codici prescrittivi di condotta in quanto, come più volte evidenziato, l’implementazione di un “processo meccanico decisionale per risolvere i problemi etici è illusorio” [39]. Infatti è lo sviluppo cognitivo etico, e non la formazione etica, che consente ai professionisti di acquisire un processo di pensiero che potrà

essere da loro utilizzato nel momento nel quale si confronteranno con diversi e inediti dilemmi etici [40].

Il coinvolgimento dei professionisti nella realizzazione di dilemmi etici rappresenta un modello educativo efficace e coerente con la finalità di sviluppare la loro competenza etica. Infatti vi sono diverse differenze sostanziali tra un approccio educativo e un approccio formativo. In genere, la formazione è focalizzata sull'insegnamento alle persone a fare e dunque la finalità è modificare comportamenti ed azioni. Se è intesa in questa prospettiva, la formazione è prescrittiva e come tale è ancorata nel passato proponendo alle persone di eseguire azioni ritenute efficaci all'interno di una situazione sufficientemente definita. Ma un ambiente volatile e dinamico che genera continuamente situazioni inedite, come quello attuale, rende la formazione un processo inefficace in quanto le competenze insegnate tendono a divenire rapidamente obsolete. Di converso, un approccio di tipo educativo, incentrato sull'insegnamento alle persone di fare scelte, può fornire la possibilità di far fronte ai cambiamenti di contesto, di essere innovativi e di mostrare iniziativa ed autonomia di libera scelta, attingendo a delle competenze di processo per prendere decisioni efficaci in qualsiasi contesto, che, tra l'altro, rappresenta la caratteristica principale che connota le persone di successo [41].

5.4.2 SVILUPPARE IL CODICE ETICO IN MODALITÀ PARTECIPATA E BOTTOM-UP

Lo sviluppo della cultura dell'integrità di una comunità di professionisti implica un cambiamento culturale che, per definizione, non può essere semplicemente "calato dall'alto" secondo una modalità "top down" e dunque "eteronoma" in quanto questo processo nega l'essenza stessa dell'etica che ha la caratteristica di essere "autonoma" e basata sulla libertà di scelta dei destinatari. Per questo motivo, lo sviluppo efficace del codice etico dovrebbe essere realizzato con il coinvolgimento e la partecipazione volontaria dei destinatari secondo una modalità "bottom up".

Innanzitutto è da evidenziare che un'efficace partecipazione si basa sul rispetto di una serie di principi fondamentali [42]:

- 1) Inclusione di tutte le persone o portatori di interessi che sono interessati dai risultati del processo;
- 2) Partnership paritaria che riconosce che ogni persona ha abilità, capacità, iniziativa ed uguale diritto di partecipare al processo, indipendentemente dal loro status;
- 3) Trasparenza in quanto tutti i partecipanti devono contribuire a creare un clima favorevole per una comunicazione aperta e la costruzione del dialogo;
- 4) Condivisione del potere, laddove l'autorità e il potere devono essere bilanciati equamente tra tutte le parti interessate al fine di evitare il dominio di una delle parti;
- 5) Condivisione di responsabilità in quanto tutte le parti interessate hanno la stessa responsabilità sulle decisioni che vengono assunte e ciascuno dovrebbe avere responsabilità chiare all'interno di ogni processo;
- 6) Responsabilizzazione dei partecipanti con abilità particolari che devono essere incoraggiati ad assumere la responsabilità dei compiti all'interno della loro specialità, ma anche incoraggiare

chiunque possa essere coinvolto per promuovere l'apprendimento reciproco e la responsabilizzazione.

- 7) Cooperazione in quanto condividere con tutti la forza che proviene da tutti riduce le debolezze di ognuno.

La realizzazione di un codice etico mediante un approccio partecipato e bottom up è una prospettiva sempre più auspicata nella letteratura [43] in quanto generatrice di risultati più efficaci e significativi che tuttavia richiede un cambio anche culturale circa le modalità operative. Infatti la maggior parte dei codici etici all'interno degli ordini professionali o associazioni sono perlopiù realizzati mediante un modello top-down e ciò comporta generalmente che i temi etici siano appannaggio delle sole élite organizzative che si sono impegnate nella realizzazione dei codici etici piuttosto che per la maggior parte delle persone per le quali i codici etici sono realizzati. Di conseguenza, i codici etici così realizzati vengono presentati e percepiti più come indicazioni e direttive dall'alto che principi negoziati e condivisi [44] e, per tali motivi, offrono un supporto poco utile [45].

Per questi motivi la letteratura enfatizza che lo sviluppo di un codice di comportamento etico dovrebbe essere partecipato, creare dialogo che valorizza i contributi di tutte le parti coinvolte e riconosce gli interessi e le azioni sovrapposte e concorrenti che portano a inevitabili conflitti [46] e dunque essere sviluppato e costruito da persone a gruppi in modo che le differenze dei valori siano scoperti e adeguatamente affrontati [47], nonché creare "comproprietà" delle dichiarazioni etiche e quindi migliorare il rispetto dei lavoratori [48]. Inoltre il processo bottom up si basa sulla convinzione che "un senso di giustizia morale non deriva dall'indottrinamento dei principi astratti, ma dalla sintonia con il modo in cui le credenze e le pratiche morali devono essere radicate naturalmente nelle stesse condizioni di esistenza umana" [49].

L'approccio bottom up è dunque una modalità diversa circa la comprensione e organizzazione dei principi che guidano un ordine che richiede innanzi tutto una profonda riflessione individuale, coerente con lo sviluppo del ragionamento etico delle persone, e la responsabilizzazione dell'ordine per promuovere e diffondere i valori condivisi. L'esito finale è un codice etico dinamico, aperto ai cambiamenti e guidato dalle persone destinatarie, siano esse stakeholder interni ed esterni all'ordine professionale.

Il modello bottom up parte dalla considerazione che il comportamento etico della comunità dei professionisti è la risultante di singole azioni e interazioni tra i professionisti che poi vengono diffusi ed amplificati attraverso i gruppi sociali. Per questo motivo il coinvolgimento individuale nel processo di sviluppo della cultura dell'integrità è importante. Naturalmente ciò non significa che non sia importante il della governance del sistema che dovrebbe essere focalizzata su un ambito organizzativo strategico e fondamentale: creare le condizioni che consentano alle persone di impegnarsi e attuare comportamenti etici e rimuovere gli ostacoli allo sviluppo di una cultura dell'integrità.

Il processo con il quale si implementa un approccio bottom up nella costruzione di un codice etico (strumento articolato in un insieme di principi collegati a uno o più "dilemmi etici" – una "libreria di dilemmi etici" - che ne costituiscono parte integrante), naturalmente varia in funzione della struttura organizzativa dell'Ordine professionale laddove la principale caratteristica che dovrebbe informare il processo è che esso sia di tipo "ascendente" [50] che richiede per il proprio svolgimento l'esame dei rapporti tra i professionisti coinvolti e la governance del processo [51].

L'elaborazione dei dilemmi etici da parte dei destinatari, realizzati da singoli professionisti, o, più auspicabilmente, da gruppi di lavoro, consente così di raggiungere diversi obiettivi:

- 8) consentire uno sviluppo maggiormente significativo della competenza etica dei singoli partecipanti mediante la definizione di dilemmi etici, specie se la realizzazione viene effettuata all'interno di un gruppo di lavoro [52];
- 9) sviluppare dilemmi etici a partire dalle esperienze e sensibilità dei partecipanti relativamente a situazioni reali vissute in prima persona e/o percettibilità verso questioni etiche ritenute rilevanti;
- 10) creare "ethical leader" che, indipendentemente dal ruolo organizzativo e/o dal tipo di relazione interpersonale con altri professionisti, possano testimoniare, diffondere ed essere punti di riferimento nel contesto lavorativo verso i colleghi e verso tutti i portatori di interessi coinvolti.

In definitiva, creare le condizioni ottimali che consentono lo sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti e iscritti all'ordine professionale.

Tuttavia per l'innescare e il coinvolgimento dei professionisti in tale processo è necessario progettare e implementare politiche coerenti di motivazione e di incentivazione (che rappresentano un fattore critico di successo [53]) e definire conseguentemente attività di sensibilizzazione e comunicazione. Tutto ciò va realizzato tenendo in considerazione la mappatura del profilo morale della popolazione utente (vedere 5.3.4).

Il processo di realizzazione dei dilemmi etici da parte degli "ethical leader" deve essere accompagnato e gestito dalla "governance del processo stesso" con adeguate strutture organizzative che hanno la funzione di organizzare l'education degli "ethical leader, di incoraggiamento, stimolo, proposta, supporto, feedback, valutazione e approvazione dei dilemmi etici che evidenziano le qualità formali e di contenuto previste. I dilemmi etici approvati ampliano ed arricchiscono la libreria che compone il codice etico che viene messo a disposizione della collettività degli utenti per l'utilizzo delle attività educative.

Dato il ruolo cruciale e strategico degli "ethical leader", è particolarmente importante articolare percorsi educativi finalizzati a sviluppare e approfondire almeno:

- 11) la competenza comunicativa che consenta di relazionarsi efficacemente con professionisti con profili morali differenti;
- 12) la competenza etica mediante l'affinamento delle seguenti abilità: a) riconoscere una questione etica, b) valutare e giudicare in termini etici, c) definire un intento etico; d) impegnarsi in un comportamento etico; e) riconoscere i propri meccanismi di disimpegno morale al fine di neutralizzarli;
- 13) le abilità metodologiche e tecniche per la progettazione e realizzazione di un dilemma etico, sia relativamente agli aspetti formali che a quelli di contenuto teorico-applicativo.

5.4.3 REALIZZARE UN "REPERTORIO RAGIONATO DEL CODICE ETICO"

L'insieme dei dilemmi etici realizzati costituiscono un repertorio ragionato, ossia un insieme ordinato e classificato per tematiche ritenute rilevanti (per questioni etiche, per stakeholder coinvolti, per

collegamento alle aree del codice di condotta, ...), in modo da facilitare la consultazione da parte di chiunque intendesse acquisire spunti di riflessione e approfondire temi e questioni etiche in maniera tale che i dilemmi stessi siano sempre suscettibili di discussione, di ulteriore articolazione ed anche di modificazione.

Al fine di facilitare la consultazione del repertorio possono essere previsti strumenti tecnologici-digitali (quale la consultazione online) e strumenti orientativi già citati quali questionari di incertezza morale (“moral uncertainty” [54], ossia una situazione di incertezza dei professionisti che sebbene riconoscano una situazione problematica sotto il profilo etico, hanno dei dubbi su quali siano i valori morali e i principi etici implicati, o non possiedono informazioni sufficienti sulla situazione per poter analizzare il dilemma) o di disagio morale (“moral distress” [55], ossia una sensazione dolorosa e/o uno squilibrio psicologico che si manifesta quando i professionisti sono consci dell’azione morale più appropriata alla situazione, ma non possono svolgerla a causa di ostacoli esterni vari) che permettano, in base ai risultati relativi a determinate situazioni, di indirizzare gli utenti alla consultazione dei dilemmi etici collegati.

Sarebbe auspicabile che la consultazione etica possa avvenire anche mediante il confronto con i propri colleghi, ossia il proprio gruppo di appartenenza (“peer group”) in quanto diverse ricerche [56] hanno mostrato che tra i diversi metodi di consultazione per ragionare su un dilemma etico, la “peer consultation” è stata ritenuta lo strumento più utile, seguita dalla discussione con un supervisore, il ragionamento personale e infine il codice etico. Ciò può essere realizzato in maniera efficiente mediante un forum online, collegato ai dilemmi etici, che può essere utilizzato come luogo di discussione e confronto tra tutti i soggetti sui temi che necessitano di approfondimento, aperto al commento del gruppo, come ambiente condiviso di attività di brainstorming generativo di nuove idee ed intuizioni, che possono essere elaborati e condivisi in rete.

6 GOVERNANCE DEL PROCESSO

La gestione dell’intero processo descritto precedentemente rappresenta, naturalmente, la variabile critica di successo che consente lo sviluppo continuo, sia a livello generale che a livello dei singoli strumenti, della cultura dell’integrità dei professionisti iscritti all’ordine professionale.

Il modello gestionale della governance dipende naturalmente dall’assetto organizzativo dell’Ordine professionale ma, in ogni caso, richiede che venga assegnata la responsabilità a un “attore dell’integrità”, che siano persone, gruppi o comitati la cui responsabilità principale è quella di stimolare e rafforzare l’integrità all’interno dell’ordine professionale, in collaborazione con tutti i soggetti dell’ordine in quanto l’integrità è, in ultima analisi, una responsabilità di tutti gli iscritti dell’ordine professionale [57].

È essenziale che la struttura di gestione dell’integrità acquisisca anche un posto chiaro all’interno della struttura organizzativa e che sia visibile nell’organigramma in quanto [58]:

- 1) per prima cosa, un luogo ben visibile per l’integrità nella struttura organizzativa aumenta la possibilità di coordinamento tra gli strumenti di gestione dell’integrità e consente quindi sinergie tra gli strumenti. Nominando esplicitamente il coordinamento di una persona, di un gruppo o di un’unità organizzativa si aumenterà in modo significativo la possibilità di tale coordinamento;

- 2) un chiaro sito di gestione dell'integrità nella struttura organizzativa consente anche un autentico accumulo di competenze, poiché le raccomandazioni, i suggerimenti e le procedure consigliate verrebbero raccolte in un punto all'interno dell'ordine;
- 3) ancorare la gestione dell'integrità nell'ordine garantisce anche la continuità dopo il primo lancio della gestione dell'integrità. Spesso si è visto in pratica che, anche se la gestione dell'integrità attrae molta attenzione ed entusiasmo quando è lanciata per la prima volta, questo tende ad attenuarsi dopo un certo periodo di tempo. Rendere responsabile una persona o un gruppo della gestione dell'integrità a lungo termine e chiedere loro la relazione sui loro progressi riduce questo rischio significativamente;
- 4) l'ancoraggio organizzativo ha anche un importante ruolo simbolico. Fornisce il segnale che l'integrità è considerata importante all'interno dell'ordine professionale. Un tipico motto nella teoria della progettazione organizzativa è "la struttura segue la strategia": la struttura rispecchia gli argomenti che sono d'importanza strategica per l'ordine. Se un ordine attribuisce massima importanza all'integrità, allora questo deve essere riflesso nel suo organigramma;
- 5) garantendo l'integrità con una sua posizione nell'organigramma la si fornisce anche con una propria identità. I vantaggi di un tale identità separata erano già stati discussi sopra. Dalla spiegazione tra la differenza tra strumenti dell'Integrità di base e strumenti di gestione complementari il documento tenta anche di sostenere che tale identità separata non significa che gli strumenti di gestione dell'integrità devono essere isolati dagli altri domini di gestione adiacenti come la gestione del personale o la gestione finanziaria. Questo non significa che i responsabili della gestione dell'integrità abbiano un "delirio di potere", cioè cerchino di inserire gli strumenti dei domini adiacenti, che possono essere considerati strumenti di gestione dell'integrità, nel proprio ambito di competenza. Anzi, al contrario, la cooperazione tra i responsabili dell'integrità e di altri attori dovrebbe essere molto più importante che la delimitazione delle competenze.

Le principali responsabilità di un "attore dell'integrità" possono essere sintetizzate come segue [59]:

- 1) svolge un ruolo importante nel facilitare il processo di determinazione e definizione dell'integrità nell'ordine professionale in quanto potrebbe essere chiesta una consulenza sui problemi dell'integrità, assumendo così il ruolo di un coach o consulente dell'integrità;
- 2) svolge un importante ruolo di agevolatore e stimolatore guidando i membri dell'ordine verso l'integrità, grazie all'esperienza tecnica e al coordinamento;
- 3) contribuisce anche all'importante compito di monitorare l'integrità. In base alla sua esperienza, può proporre tecniche di monitoraggio e accertarsi che siano correttamente applicate. Egli è anche in grado di garantire, ad esempio attraverso relazioni periodiche, che queste osservazioni raggiungano il management e siano prese in considerazione. L'attore dell'integrità potrebbe anche svolgere un ruolo attivo nella divulgazione di notizie. Quest'ultimo implica che si creino canali che i membri dell'ordine possano utilizzare per segnalare illeciti che ritengono di non poter riportare attraverso le normali linee gerarchiche di comunicazione. L'attore dell'integrità potrebbe essere un canale alternativo, tra gli altri;
- 4) svolge un ruolo fondamentale nel far valere le regole concordate. L'esecuzione è in genere effettuata a cascata dagli attori. Il primo attore a reagire alle violazioni dell'integrità è il

management e l'ultimo attore è il potere giudiziario. In mezzo c'è una cascata di attori sia all'interno sia all'esterno dell'ordine. L'attore dell'integrità è di solito un attore importante per l'attuazione all'interno dell'amministrazione, ma si potrebbe decidere di separare istituzionalmente la funzione dell'esecuzione dalle altre funzioni. In sintesi, ci dovrebbe essere una sorta di effettiva capacità di applicazione tra il management da un lato e sull'altro lato l'estrema opzione dei giudici;

- 5) coordina tutti gli strumenti del quadro di gestione dell'integrità;
- 6) ha sufficienti conoscenze tecniche circa gli strumenti di gestione dell'integrità: i loro vantaggi e svantaggi. L'attore dell'integrità è di solito in posizione migliore per accumulare questa esperienza e quindi per fornire consulenza al management su come il quadro di gestione dell'integrità dovrebbe essere conformato.

In merito al tema della separazione o fusione degli attori basati su valori e basati su regole valgono le considerazioni che sono state evidenziate (v. Come integrare gli approcci e gli strumenti basati sulle regole e sui valori?) e dunque sembra consigliabile che le strutture organizzative relative alla integrità ed alla compliance debbano essere separate, seppur in stretto collegamento operativo (integrazione).

APPENDICE A – APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE E APPROCCIO BASATO SUI VALORI

A.1 DISTINZIONE TRA L'APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE E L'APPROCCIO BASATO SUI VALORI

La distinzione tra i due approcci è essenziale per lo sviluppo di una cultura dell'integrità in quanto si riscontra una tendenza o a trascurare l'approccio basato sui valori o a confonderlo con l'approccio basato sulle regole.

La letteratura [60] su questa fondamentale distinzione è ampia e ha approfondito le funzioni e le modalità con le quali i due approcci possono essere implementati, mettendo in evidenza la necessità di promuovere la condotta etica dei professionisti mediante specifiche politiche e pratiche gestionali [61], laddove la componente basata sulle regole costituisce il quadro giuridico elementare e fornisce gli elementi essenziali del sistema per garantire uno standard minimo del comportamento etico, mentre la componente basata sui valori assicurerà di ottenere risultati eticamente più ambiziosi nell'osservanza delle norme e del minimo accettabile che è quello di evitare semplicemente violazioni delle norme.

A.2 LIMITI DELL'APPROCCIO BASATO SULLE REGOLE

Da tempo una vasta letteratura ha evidenziato i limiti dell'approccio basato sulle regole che enfatizza le norme nonché le procedure di controllo e il sistema sanzionatorio in quanto, ad esempio:

- 1) l'incremento del numero delle regole oltre un certo punto di equilibrio fa peggiorare i risultati poiché ciò provoca nei professionisti uno stato d'incertezza circa la possibilità di assumere decisioni e porre in atto comportamenti conformi a tutte le regole e ciò, a sua volta, genera il timore di infrangerle e quindi incappare nella punizione conseguente. In questo modo le regole diventano esse stesse l'unico obiettivo da perseguire, in quanto l'aspetto che diviene importante per i professionisti è quello di cercare di seguire pedissequamente le procedure, tralasciando l'attenzione verso i risultati e peggiorando così i risultati stessi [62];
- 2) l'effetto della costrizione delle regole sul comportamento delle persone è deleterio in quanto all'aumentare del grado «intimidatorio» della comunicazione delle regole si incrementa significativamente la possibilità che le stesse regole vengano violate, generando esse stesse la trasgressione. La sensazione di una "libertà ristretta" determina quindi una maggiore reazione anche nelle persone che si sentono in grado di decidere su ciò che è giusto e sbagliato in quanto accettano meno imposizioni intimidatorie sul comportamento da tenersi. In ultima analisi, se lo spazio decisionale delle persone si riduce per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta significativamente il rischio dei comportamenti non etici [63];
- 3) produce costi e ritardi nel processo decisionale, eccessiva centralizzazione, una gestione eccessivamente prudente e difensiva, basso morale, barriere alla cooperazione e "strategie adattative" per evitare la burocrazia [64];

- 4) quando i dipendenti pubblici percepiscono che ci si aspetta da loro una “obbedienza cieca”, sono meno propensi nel porre in atto comportamenti eticamente desiderabili quali, ad esempio, la segnalazione di violazioni dell'integrità dai colleghi [65].

In questa prospettiva, un approccio essenzialmente basato sulle regole non solo è potenzialmente inefficace nel perseguire i risultati che si propone ma è addirittura controproducente.

A.3 BENEFICI DELLA INTEGRAZIONE DEGLI APPROCCI BASATI SULLE REGOLE E SUI VALORI

Vi sono diversi e qualificati studi che hanno confermato gli effetti positivi della integrazione dell'approccio basato sulle regole con quello basato sui valori in quanto, ad esempio:

- 1) migliora significativamente il comportamento organizzativo etico delle persone (riduzione comportamenti disonesti, denuncia di comportamenti scorretti, maggiore consapevolezza delle questioni etiche, migliori decisioni etiche, maggiore impegno etico dei dipendenti, ...) laddove il fattore maggiormente rilevante è stato identificato dell'approccio basato sui valori [66];
- 2) un approccio basato sui valori è significativamente più efficace di quello basato sulle regole per ridurre i comportamenti immorali ed addirittura i comportamenti illegali. Ciò in quanto l'etica è generatrice di autodisciplina e quindi motivare a le persone ad accettare la responsabilità personale per il proprio comportamento etico e legale [67];
- 3) la varianza dei comportamenti corretti è spiegata solo da circa il 15% dal timore della punizione ascrivibile all'approccio basato sulle regole, mentre le motivazioni riconducibili ad un approccio basato su valori spiegano circa l'85% della varianza, dimostrando che lo strumento fondamentale per orientare i comportamenti dei professionisti e per favorire l'adesione volontaria alle regole dell'ordine è rappresentato da un approccio basato sui valori [68];

A.4 STRUMENTI DEL MODELLO INTEGRATO DELLA GESTIONE DELLA INTEGRITÀ

Dalla distinzione tra l'approccio basato sulle regole e quello basato sui valori discende, conseguentemente, la differente natura e funzione degli strumenti per la gestione combinata dei due approcci. L'OECD [69] a questo proposito indica di classificare gli strumenti in base alle quattro funzioni che dovrebbero essere soddisfatte coerentemente con l'uno o l'altro approccio.

FUNZIONE DEGLI STRUMENTI DI GESTIONE DELL'INTEGRITÀ				
APPROCCIO	DEFINIZIONE	GUIDA	MONITORAGGIO	RISPETTO
Basato sulle regole	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del rischio - Codice di condotta - Politica di gestione dei conflitti di interessi - Regali e politica delle regalie - Accordi post occupazione - Misure strutturali (ad es., rotazione funzionale) 	<ul style="list-style-type: none"> Formazione basata sulle regole - Giuramento e sottoscrizione di una "dichiarazione di integrità" - Consigli, consulenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Whistleblowing - Politiche di conformità - Ispezioni - Test di integrità - Sistemi di prevenzione ed allerta - Registrazione sistematica di contestazioni, ecc. - Indagini - Misurazioni di violazioni dell'integrità e clima organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanzioni formali - Procedura per la gestione delle violazioni
Basato sui valori	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi di dilemmi etici - Consultazione del personale e degli stakeholder - Codice etico - Predisposizione delle regole non scritte 	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione all'integrità basata sui valori - Integrazione dell'integrità nella comunicazione interna ed esterna - Comportamento esemplare da parte del management - Coaching e consulenza per l'integrità 	<ul style="list-style-type: none"> - Misurazione dei dilemmi di integrità - Sondaggi Informali su dilemmi etici e questioni del personale 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanzioni informali

Queste indicazioni dell'OECD consentono di acclarare in maniera chiara ed esauriente la differenza sostanziale e operativa dei due approcci e degli strumenti collegati. Infatti, ad esempio, è del tutto evidente la non sovrapposibilità o intercambiabilità del "codice di condotta" e del "codice etico" e ciò rappresenta un autorevole contributo ad eliminare la confusione circa l'utilizzo di tali termini, confusione che viene ulteriormente incrementata con l'utilizzo di altre denominazioni (ad esempio, codice deontologico). A questo proposito, una tendenza comune è quella di realizzare "codici etici" che in realtà hanno caratteristiche evidenti di "codici di condotta" [70].

A.5 COME INTEGRARE GLI APPROCCI E GLI STRUMENTI BASATI SULLE REGOLE E SUI VALORI?

Nella maggioranza dei casi gli approcci ed i relativi codici aziendali e professionali si situano a metà strada tra le polarità “basato sulle regole” e “basato sui valori”, contenendo una parte iniziale con la dichiarazione dei principi etici e dei valori condivisi e una successiva con l’indicazione delle regole di condotta da utilizzare a fronte di particolari situazioni. Queste prassi pongono quindi un interrogativo circa le modalità di integrazione dei due approcci, e, di conseguenza, dei codici relativi: combinarli o separarli?

La necessità della integrazione degli approcci basati sulle regole e sui valori è dunque stata dimostrata da una vasta letteratura laddove si sono anche esplorate e analizzate le modalità di tale integrazione. Naturalmente il sistema dovrebbe essere progettato tenendo conto dei due approcci laddove il tema centrale è, tuttavia, relativo alle modalità di progettazione e conseguente attuazione: i programmi di sviluppo dell’integrità devono combinare o separare le attività e gli strumenti? E il sistema di governance dovrebbe essere il medesimo o deve essere funzionalmente separato?

Dall’analisi della letteratura sul tema emerge che l’integrazione dei due approcci non debba implicitamente comportare la combinazione dei programmi in quanto sembra che i rischi siano significativamente maggiori dei vantaggi in quanto:

- I programmi di etica e di conformità per essere efficaci non sono genericamente simili [71];
- l’etica e la conformità rappresentano due discipline distinte con profonde differenze concettuali e la loro combinazione produce influenze negative sul ragionamento morale delle persone [72];
- la ricerca conferma costantemente che l’approccio basato sulle regole prevale significativamente su quello basato sui valori quando i programmi sono combinati, nel senso che gli aspetti di natura etica assumono solitamente una bassa priorità e vengono trascurati [73];
- se l’etica è combinata alla conformità le persone tendono a definire l’etica in termini di rispetto della legge, piuttosto che in termini di aspirazioni, con la conseguenza di adottare un "codice della mediocrità morale" [74] in quanto la preoccupazione per il rispetto delle regole fornisce alle persone una giustificazione per non considerare le implicazioni morali delle loro azioni [75];
- in considerazione del background culturale dei responsabili della governance del sistema dell’integrità, è stato rilevato che un orientamento giurisprudenziale/legale non è adatto allo sviluppo di un approccio etico che è orientato prevalentemente verso valori condivisi e le aspirazioni etiche oltre le norme cogenti, laddove la disposizione naturale è quella di protezione da problemi legali tendendo ad avere una interpretazione legalistica dei problemi quando ampi deficit di cultura etica potrebbe essere proprio la causa dei medesimi problemi. Ciò naturalmente se non siano acquisite approfondite competenze ed orientamenti specifici verso i temi etici e l’etica come disciplina [76].

In conclusione, sembra consigliabile che programmi, attività e strumenti siano distinti e siano elaborati e realizzati, seppur in stretto collegamento (integrazione), in modalità separata.

APPENDICE B – LINEE DI INDIRIZZO E REQUISITI NECESSARI DI UN'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE A DISTANZA (FAD)

La formazione a distanza (FAD) consiste nell'insieme di quelle attività formative la cui fruizione, tramite l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e di altri strumenti e mezzi, può avvenire indipendentemente dal luogo e dal momento della loro concreta produzione. Le modalità di svolgimento delle attività di FAD possono essere distinte, a seconda della contemporaneità o meno dell'interazione tra docente/i e discente/i, in FAD Sincrona e FAD Asincrona.

Per FAD Sincrona si intende una situazione di relazione formativa, in cui docente/i e discente/i comunicano da luoghi diversi, ma contemporaneamente. Nella FAD Sincrona vi è dunque l'interazione tra docente/i e discente/i, mediata dallo strumento telematico. Per FAD Asincrona si intende una situazione di relazione formativa in cui i soggetti interessati comunicano da luoghi e in tempi diversi. La mancanza di contemporaneità determina una limitazione nella interazione tra docente/i e discente/i.

Per l'utilizzo dell'attività di FAD nel training etico, data la complessità del tema, è necessario che essa sia conforme a una serie di requisiti.

Tutte le attività di FAD devono contemplare la presenza di:

- un Tutor: figura professionale dedicata al supporto “logistico” ai partecipanti ad un corso di formazione a distanza. Rientra nelle responsabilità di un Tutor la gestione di attività quali l'utilizzo della piattaforma, la dinamica dell'interazione tra discenti, la pianificazione di eventuali attività “sincrone”, la gestione dell'apprendimento;
- un Mentor: figura professionale dedicata al supporto “scientifico” ai partecipanti ad un corso di formazione a distanza. Rientrano nelle responsabilità di un Mentor la perfetta conoscenza dei contenuti oggetto della formazione e la gestione di eventuali approfondimenti necessari o utili ai fini della piena comprensione degli argomenti.

Tutor e Mentor devono essere in grado di interagire con gli utenti in tempo reale, nel caso di FAD Sincrona, oppure a distanza di un breve intervallo temporale (di durata non superiore a quanto stabilito nella proposta di attivazione del corso), nel caso di FAD Asincrona.

I requisiti generali delle attività di formazione professionale continua a distanza per l'apprendimento non formale possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- 1) Accesso profilato: possibilità di accedere a un sistema informatico con un profilo utente predefinito, ovvero con un account corrispondente a un insieme d'informazioni relative all'utente;
- 2) Tracciabilità del percorso effettuato: insieme di funzioni di cui deve essere dotato un LMS (Online Learning Management System o Sistema di Gestione della FAD) per garantire la documentazione di ogni singola azione compiuta in un qualsiasi momento di attività di un corsista nell'uso dello stesso sistema e dei contenuti da esso veicolati. Tempo, durata, ip di accesso, completamento, risultati est, che vengono regolarmente tracciati da un LMS. Un LMS è un insieme degli strumenti hardware e software e delle infrastrutture di rete necessarie alla gestione delle attività coinvolte in un sistema di FAD. Tale sistema deve offrire servizi atti a valutare e riportare la preparazione raggiunta, registrando il percorso compiuto dal discente, e

consentire: la gestione degli studenti e della programmazione dei corsi, la verifica della preparazione degli studenti, il monitoraggio e il tracciamento delle attività di questi ultimi;

- 3) Verifica dell'apprendimento: deve essere consentito al discente di effettuare la verifica dell'apprendimento, secondo le modalità previste, entro e non oltre 6 mesi dalla data di rilascio delle credenziali di accesso.
- 4) Articolazione didattica del programma dei contenuti;
- 5) Forum dedicato all'interazione didattica tra i discenti e tra discenti e Mentor e/o Tutor del corso;
- 6) Dispense o altro materiale didattico, non modificabile, scaricabile dal discente e utilizzabile per rielaborare i contenuti presentati durante il corso;
- 7) Conformità allo standard SCORM: "Shareable Content Object Reference Model" ("Modello di Riferimento per gli Oggetti di Contenuto Condivisibile") versione 1.2 o superiore, al fine di garantire il tracciamento della fruizione degli oggetti didattici ad opera del LMS utilizzato dal soggetto richiedente;
- 8) Strutturazione in un numero variabile di lezioni (Learning Object), anche organizzate in moduli, della durata non superiore ai 15 minuti, aventi senso compiuto e attinenza a uno specifico argomento tecnico-scientifico;
- 9) Disponibilità, in forza di contratti di licenza d'uso, di hosting o noleggio, di un sistema di gestione della formazione (LMS) in grado di certificare per ciascun discente il completamento delle attività didattiche proposte, la partecipazione attiva al corso, la tracciabilità di ogni azione svolta durante il collegamento al sistema, il superamento delle prove di autovalutazione intermedie e/o finali dei corsi;
- 10) Verifica dell'effettivo completamento del 100% delle attività didattiche richieste al corsista e il superamento dei test di verifica dell'apprendimento;
- 11) Verifica dell'apprendimento del discente, con obbligo di superamento del test per almeno l'80% dei quesiti. La verifica dell'apprendimento fa riferimento a processi valutativi e prove di verifica realizzate basandosi sull'ipotesi che si possano frammentare la conoscenza e le abilità da valutare in "componenti" semplici su cui esercitare controlli "oggettivi" (ad esempio, con test a risposta multipla tra cui scegliere). Vengono utilizzati per testare il livello di confidenza con i contenuti trattati nel corso e possono essere usate per garantire al corsista un livello di consapevolezza del proprio apprendimento sui diversi moduli didattici in cui è diviso un programma formativo complesso. I test di verifica dell'apprendimento devono presentare le seguenti caratteristiche: n. 8 domande per ogni ora di lezione, le domande devono essere somministrate in modo random per ogni diverso accesso e in caso di mancato superamento del test di verifica dell'apprendimento, deve essere prevista la possibilità di ripetere il test con domande anche diverse da quelle già proposte.

Oltre a tali requisiti generali è necessario individuare e analizzare ulteriori requisiti circa l'utilizzo della formazione a distanza nel campo specifico del training etico, anche in relazione ai temi di natura psicologica (ad esempio, relativamente alle tecniche di coinvolgimento e di impegno nell'apprendimento attivo [77]).

BIBLIOGRAFIA

- [1] In riferimento alla definizione di “integrità” tratta da Heywood, P.M. & Rose, J. (2015). ‘Curbing Corruption or Promoting Integrity? Probing the Hidden Conceptual Challenge’, in P. Hardi, P.M. Heywood and D. Torsello (eds), *Debates of Corruption and Integrity*. London: Palgrave Macmillan. 102-19
- [2] Laddove, secondo OCSE, l’integrità pubblica si riferisce all’applicazione di valori e norme pubblici nella pratica quotidiana delle organizzazioni del settore pubblico. 1.1. Defining “Integrity Framework”, pag. 9, GOV/PGC/GF (2009)1, Global Forum on Public Governance. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*
- [3] Nota 6, pag. 9, GOV/PGC/GF(2009)1, Global Forum on Public Governance. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*
- [4] Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative Successes and Lessons, Stuart C. Gilman, prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter 2005; Il codice di condotta: uno strumento di Corporate Governance, Elisa Arrigo SYMPHONYA *Emerging Issues in Management*, n. 1, 2006, ISTEI - Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano – Bicocca; Fischer, C., & Lovell, A. (2009). *Business ethics and values* (3rd ed.). London: Prentice Hill; Weaver, G. R. (2001). Ethics programmes in global businesses: cultures role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*; Wood, G. and Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: What are they really and what should they be? *International Journal of Value-Based Management*, 16, 181-195 e The St. James Ethics Centre (1993, Autumn). *Different codes. City Ethics*, Retrieved April 14, 2006 from the Internet: California Polytechnic University - Pomona Proquest database
- [5] Maesschalck, J., & Schram, F. (2006). Meer dan een brochure of affiche: de deontologische code als kernelement van een effectief ambtelijk integriteitsbeleid. *Burger, Bestuur En Beleid*
- [6] Pag. 36, GOV/PGC/GF(2009)1, Global Forum on Public Governance. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*
- [7] Umberto Galimberti, *Dizionario di psicologia*, Torino, UTET, 2006
- [8] Rest, J. R. *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger, 1986
- [9] *Ethical Discrepancy: Changing Our Attitudes to Resolve Moral Dissonance*. Lisa L. Shu, Francesca Gino, Max H. Bazerman, Harvard University, in D. De Cremer and A. E. Tenbrunsel (Ed.) (2011). *Behavioral Business Ethics: Ideas on an Emerging Field*. Taylor and Francis Publishing
- [10] Immanuel Kant, über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis (1793). Kant individua il rapporto tra teoria e pratica definendo i due termini: “Si chiama teoria un complesso di regole anche pratiche quando siano pensate come principi generali e si faccia astrazione da una quantità di condizioni che hanno tuttavia influenza necessaria sulla loro applicazione. Inversamente, si chiama pratica, non qualsiasi atto, ma solo quello che attua uno scopo ed è pensato in rapporto a principi di condotta rappresentati universalmente.”

- [11] Jones, Thomas M., "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model." *Academy of Management Review* 16, 1991
- [12] Bommer, Michael, C. Gratto, J. Gravender, and M. Tuttle, "A behavioral model of ethical and unethical decision making." *Journal of Business Ethics* 6, 1987
- [13] J. Holbo, *Moral Dilemmas and the Logic of Obligation*, "American Philosophical Quarterly", 3, 2002
- [14] Kidder, R M (2006) *Moral Courage*, New York: HarperCollins Publishers
- [15] Ferrell, O.C., Fraedrich, J., Ferrell, L.. *Business Ethics: Ethical Decision, Making and Cases*. Stamford: Cengage Learning, 2013
- [16] Developed on the basis of *Basic Guide to Program Evaluation*, Carter McNamara, 1999, in *MEASURES FOR PROMOTING INTEGRITY AND PREVENTING CORRUPTION: HOW TO ASSESS?*, Table 3. An overview of methods for collecting data, pag. 31, 30th Session of the Public Governance Committee, 28-29 October 2004, GOV/PGC(2004)24, OECD
- [17] Robinson, S. J. (Ed.). *Case Studies in Business Ethics*. London: Routledge, 2002
- [18] "Si compongono di brevi affermazioni; richiedono al soggetto di segnare una risposta tra una serie definita di alternative possibili, ideate per riflettere semplicemente la reazione o il comportamento individuale tipico rispetto all'affermazione proposta; usano semplici e precise griglie per la classificazione delle risposte, senza lasciare spazi interpretativi; prevedono l'uso di dati normativi per delineare profili psicologici individuali", I test di personalità. *Costruzione, scelta, interpretazione*; Lisa Di Blas, 2008
- [19] "Un costrutto è qualsiasi caratteristica o tratto teorico e astratto rispetto al quale gli individui differiscono", Pedrabissi e Santinello, *Glossario*, 1997. I costrutti sono, per definizione, non accessibili all'osservazione diretta, ma vengono inferiti o postulati sulla base dell'osservazione di opportuni indicatori o item
- [20] GOV/PGC/GF(2009)1, *Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*
- [21] Ad esempio, A. Stark ha evidenziato che il comportamento non etico non è il risultato di una mancanza di training etici in quanto il 90% delle scuole di business forniscono un qualche tipo di formazione attraverso oltre 500 corsi di etica degli affari offerti nei campus americani ("What's the matter with business ethics?" *Harvard Business Review*, Vol. 71, 1993). Contro questa argomentazione viene tuttavia evidenziato che forse il problema si annida nel fatto che i corsi di etica non vengono presi sul serio (Emerson, T. L. N., & Conroy, S. J. "Have ethical attitudes changed? An intertemporal comparison of the ethical perceptions of college students in 1985 and 2001. *Journal of Business Ethics*, 2004; Stephens, V.R., & Stephens, A. S. "An examination of accounting majors ethical decisions before and after an ethics course requirement". *Journal of College Teaching & Learning*, 5 2008. In alternativa, viene ipotizzato che potrebbe essere l'effetto dei trainer che propongono filosofie etiche discutibili o che inavvertitamente proiettano questa sensazione ai loro studenti o potrebbe essere una carenza di modalità applicative dell'etica alla vita reale (Wittmer, D. P. "Business and community: Integrating service learning in graduate business education". *Journal of Business Ethics*, 2004). Inoltre viene rilevato che "ci sono gravi difetti nel fondamento stesso dei corsi di etica degli affari e la teoria etica stessa" perché i programmi non utilizzano dilemmi etici e molti istruttori pongono troppo l'accento su situazioni etiche che trattano di temi politici (Pamental, G. L. "The course in business ethics: Why don't the philosophers give business students what they need?", *Business Ethics Quarterly*, 1991.). Tuttavia questa critica evidenzia che il training

etico per essere efficace dovrebbe contemplare l'utilizzo di dilemmi etici contestualizzati nel campo di attività degli utenti. Infine, altre critiche evidenziate ai training etici sembrano semplicemente inammissibili in quanto non tengono conto della fondamentale distinzione tra legalità ed etica, come quella che sostiene che "fintanto che abbiamo leggi che dettano ciò che è ammissibile; non vi è bisogno di training etici"(Bishop, T. R. "Integrating business ethics into an undergraduate curriculum". *Journal of Business Ethics*, 1992)

- [22] A questo proposito L. R. Churchill ha evidenziato che la questione circa il fatto se l'etica possa essere o meno oggetto di insegnamento sia dovuta ad un equivoco, ossia alla interpretazione dei concetti di "etica" e "morale" quali sinonimi. In realtà, l'equivoco si dissolve definendo la morale come "i comportamenti di un essere umano" e l'etica come un "una sistematica riflessione razionale su un comportamento" ("The teaching of ethics and moral values in teacher: Some contemporary confusions". *The journal of higher education*, 1992)
- [23] In Garrod, A. (Ed.) *Approaches to moral development: New research and emerging themes*. New York: Teachers College Press, 1993
- [24] Rest, J.R. and Narváez, D. (Eds.), *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Hillsdale: Erlbaum Associates, 1994
- [25] King, P. and Kitchner, K., *The development of reflective judgment*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1994
- [26] Garrod, A. (Ed.) *Approaches to moral development: New research and emerging themes*. New York: Teachers College Press, 1993
- [27] B.S. Bloom, *Taxonomy of educational objectives*, New York, 1956
- [28] Rath, L.E., Harmin, M., & Simon, S.B. *Values and Teaching* (2nd ed.), Columbus, OH: Charles E. Merrill, 1978; Simon, S.B., Howe, L.W., & Kirschenbaum, H. *Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students*. New York: Hart Publishing, 1972
- [29] Ad esempio, Rest J, Thoma SJ, Narváez D, Bebeau MJ. *Alchemy and beyond: Indexing the Defining Issues Test*. *Journal of Educational Psychology*, 1997
- [30] Johansen, C.K. and Harris, D.E. *Teaching the ethics of biology*. *The American Biology Teacher*, 2000
- [31] Izaskun Ibabe, Joana Jauregizar, *Online self-assessment with feedback and metacognitive knowledge*, Springer Science, Business Media B.V., 2009
- [32] *Integrity in Scientific Research: Creating an Environment That Promotes Responsible Conduct* Committee on Assessing Integrity in Research Environments, National Research Council, Institute of Medicine, 2002
- [33] Ad esempio, Donald McEachron, Stacey Ake, Drexel University. *A model for integrating ethics into an engineering Curriculum*, American Society for Engineering Education, 2009
- [34] B. *Analysis of ethical dilemmas*, pag. 31, GOV/PGC/GF(2009)1, Global Forum on Public Governance. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*
- [35] Kaptein, M. *Ethics management. Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Kluwer, 1998

- [36] B.S. Bloom, Taxonomy of educational objectives, New York, 1956
- [37] Tenbrunsel, Ann E. and Smith-Crowe, Kristinx, Chapter 13: Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going', The Academy of Management Annals, 2008
- [38] Howard Whitton, Developing the 'Ethical Competence' of Public Officials - A Capacity-building Approach, OECD Integrity Forum, 2016
- [39] Brady, FN, 'A Systematic Approach to Teaching Ethics In Business.' Journal of Business Ethic, 1999
- [40] Morris, Leanne and Wood, Greg 2001, Ethics education : a better way forward, than ethics training?, in Proceedings of the Hawaii Conference on Business, 2001
- [41] Qubein, NR, Beyond Training Synergy Books International, 1996
- [42] Egger, P. & Majeres, J. "Local Resource Management and Development: Strategic Dimensions of People's Participation", in Ghai, D. & Vivian, J.M. (eds.), Grassroots Environmental Action: People's Participation in Sustainable Development. London: Routledge, 1992
- [43] Ad esempio, Ronald Paul Hill, Justine M. Rapp, Codes of Ethical Conduct: A Bottom-Up Approach, Springer Science+Business Media Dordrecht 2013
- [44] Feldman, S. P, Moral memory: Why and how moral companies manage tradition. Journal of Business Ethics, 2007
- [45] Badaracco, J. L., & Webb, A. P., Business ethics: A view from the trenches. California Management Review, 1995
- [46] Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D., Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. Journal of Business Ethics, 2007
- [47] Nash, L. L., Ethics without the sermon. Harvard Business Review, 1981
- [48] Brakel, A., The moral standard of a company: Performing the norms of moral codes. International Journal of usiness Governance and Ethics, 2007
- [49] Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B., A philosophical framework for case studies. Journal of Business Ethics, 2001
- [50] Enderle, G.,Towards business ethics as an academic discipline. Business Ethics Quarterly, 1996
- [51] Ad esempio, Graen, G. B., & Scandura, T. A., Toward a psychology of dyadic organizing. Research in Organizational Behavior, 1987
- [52] O'Leary, Conor, Pushing Elephants Uphill – Teaching Ethics. It Works!. In Proceedings British Accounting Association: Auditing Special Interest Group. 17th National Conference, Dublin, Ireland, 2007
- [53] Trevino, LK, & Nelson, KA, Managing business ethics: Straight talk about how to do it right, 1999; Rossouw, GJ, Business ethics and corporate governance in the Second King Report: Farsighted or futile?, Koers, 2002

- [54] Schluter, J., Winch, S., Holzhauser, K., & Henderson, A., Nurses' Moral Sensitivity and Hospital Ethical Climate: a Literature Review. *Nursing Ethics*, 2008
- [55] Jameton, A., *Nursing Practice: The Ethical Issues*. Englewood Cliffs(NJ):Prentice-Hall, 1984
- [56] Ad esempio, Johns & Crockwell, Reflecting on the Use of the Code of Ethics in Social Work Practice: A Newfoundland & Labrador Perspective, *Journal of Social Work Values and Ethics*, 2009
- [57] GOV/PGC/GF (2009), Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation
- [58] GOV/PGC/GF (2009), Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation
- [59] GOV/PGC/GF (2009), Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation
- [60] Ad esempio, i riferimenti citati dall'OECD: OECD (1996), *Ethics in the Public Service. Current Issues and Practices*. OECD, Paris; Lewis, C. (1991). *The ethics challenge in public service*. San Francisco, California: Jossey-Bass; Paine, L. S. (1994). *Managing for organisational integrity*. *Harvard Business Review*; Maesschalck, J. (2005). *Approaches to ethics management in the public sector: a proposed extension of the compliance-integrity continuum*. *Public Integrity*, 7(1), 21-41
- [61] Principio 9, *Building Public Trust: Ethics Measures in OECD Countries*. Annex. 1998 Recommendation of the OECD Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service, 36 Including Principles for Managing Ethics in the Public Service
- [62] Katz-Navon, E. Naveh, and Z. Stern (2005), 'Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach'
- [63] Jack W. Brehm (1989) , "Psychological Reactance: Theory and Applications"
- [64] Anechiarico, F., & Jacobs, J. B. (1996). *The pursuit of absolute integrity. How corruption control makes government ineffective*. Chicago: University of Chicago Press
- [65] Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press
- [66] Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press; Treviño, Weaver, Gibson and Toffler, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, *Cal. Mgmt. Rev.*, Vol. 41, NO. 2, 131 (1999)
- [67] Hasnas, J. (2008). *Managing the Risks of Legal Compliance: Conflicting Demands of Law and Ethics*. *Loyola University Chicago Law Journal*, 39(3), 507-524.; Lager, J. M. (2010). *Overcoming Cultures of Compliance to Reduce Corruption and Achieve Ethics in Government*. *McGeorge Law Review*, 41(1), 63-83.; Nelson, W. A. (2012). *Comparing Ethics and Compliance Programs*. *Healthcare Executive*, 27(4), 46-49
- [68] Tom Tyler, John Dienhart, Terry Thomas, (2006) *The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-based Cultures That Encourage Ethical Conduct and a Commitment to Compliance*

- [69] 4.1. Instruments: A balanced mix of integrity management instruments”, pag. 27, GOV/PGC/GF(2009)1, Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation
- [70] Ad esempio: Blake, R., J. A. Grob, D. H. Potenski, P. Reed, and P. Walsh. The nature and scope of state government ethics codes. *Public Productivity & Management Review*
- [71] Joseph, J. (2001). Integrating Ethics and Compliance Programs: Next steps for successful implementation and change
- [72] Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts? *California Management Review*, 41(2), 131-151.; Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626
- [73] Corporate Executive Board. (2013). Structure and Staff the Compliance and Ethics Program. Retrieved 2013, from Compliance and Ethics Leadership Council; Weber, J., & Fortun, D. (2005). Ethics and Compliance Officer Profile: Survey, Comparison, and Recommendations. *Business & Society Review*, 110(2), 97-115; Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts? *California Management Review*
- [74] Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts? *California Management Review*, 41(2)
- [75] Roberts, R. (2009). The Rise of Compliance-Based Ethics Management. *Public Integrity*, 11(3), 261-277
- [76] Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts? *California Management Review*, 41(2), 131-151
- [77] Ad esempio, J. Little-Wiles, C. Feldhaus, P. Fox. Are They Engaged? Strategies for Determining Student Engagement Online, *Journal Of Online Engineering Education*, VOL. 4, NO. 2, 2008





Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com