

# CODICE ETICO

per la creazione di valore basato sui dati



**IMPLEMENTAZIONE**

## SOMMARIO

Il «Codice Etico per la creazione di valore basato sui dati» è costituito dai seguenti documenti: 1) panoramica; 2) nozioni di base; 3) raccomandazioni; 4) implementazione; 5) contesto.

Il documento **IMPLEMENTAZIONE** mostra come i principi etici dei dati possono essere integrati nei processi aziendali, quali varianti organizzative esistono al riguardo e quali funzioni ha l'implementazione dell'etica. Il codice è disponibile in tedesco, inglese, francese e italiano.

### COPYRIGHT

Il «Codice Etico per la creazione di valore basato sui dati» è stato redatto dal gruppo di esperti «Data Ethics» di Swiss Alliance for Data-Intensive Services. Team editoriale: Markus Christen, Christoph Heitz, Tom Kleiber, Michele Loi (caporedattore). Collaborazione al documento «Implementazione»: Christian Hauser. Traduzione francese: Jean-Gabriel Piguet. Grafica: Ana Nicolasa Caduff. Edizione 2020.

© Swiss Alliance for Data-Intensive Services, 2020.

ISBN 978-3-9522703-2-5; [www.data-service-alliance.ch/codex](http://www.data-service-alliance.ch/codex)

Licenza: Attribuzione 4.0 Internazionale (CC BY 4.0).

<b>1. Introduzione</b>	Pag. 4
1.1. Nozioni di base: organizzazione e cultura aziendale	
1.2. Quadro di riferimento per le aziende basate sui dati	
1.3. Ulteriore letteratura	
<b>2. Implementazione dell'etica</b>	Pag. 12
2.1. Tipologie di strutture etiche	
2.2. Comitati	
2.3. Supporto decisionale	
<b>3. Funzioni di implementazione dell'etica</b>	Pag. 16
3.1. Percezione	
3.2. Decisione	
3.3. Attuazione	

# 1. INTRODUZIONE

L'introduzione fornisce una breve panoramica dei termini più importanti relativi alla struttura e ai processi delle aziende che offrono servizi o prodotti basati su dati. Ciò dovrebbe facilitare un'implementazione pratica dell'etica nell'organizzazione di un'azienda, fornendo un collegamento ai concetti comuni di amministrazione aziendale e gestione dei dati. Per chi fosse interessato, si fa riferimento ad ulteriore letteratura.

## 1.1. FONDAMENTI: ORGANIZZAZIONE E CULTURA AZIENDALE

### ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Il termine «organizzazione» è un concetto di base delle scienze sociali e comprende sia la progettazione olistica orientata agli obiettivi delle relazioni nei sistemi sociali sia i risultati di questa attività (Vahs e Schäfer-Kunz 2007). Nella teoria dell'organizzazione, viene utilizzata da un lato per interi sistemi, come imprese, chiese, sindacati, scuole, autorità, associazioni, ecc. (concetto di organizzazione istituzionale), e dall'altro per il processo di organizzazione all'interno di tali sistemi (concetto di organizzazione strumentale). In quest'ultimo caso, guidate dall'obiettivo di progettare i processi di lavoro, le regole organizzative sono in primo piano. In questo contesto, l'organizzazione è vista come una funzione della gestione aziendale. Al contrario, la concezione istituzionale delle organizzazioni considera l'intero sistema, cioè l'istituzione (Schreyögg e Geiger 2016).

Il termine sviluppo organizzativo, a sua volta, si riferisce a un processo di sviluppo e cambiamento sostenibile a lungo termine delle organizzazioni e delle persone che vi lavorano. L'effetto di questo processo si basa sull'apprendimento congiunto di tutte le persone coinvolte attraverso la partecipazione diretta all'elaborazione e alla soluzione di problemi operativi e imprenditoriali. Si presume che le prestazioni dell'organizzazione e l'umanità all'interno dell'organizzazione siano direttamente interdipendenti. L'obiettivo di un processo di cambiamento nell'approccio tradizionale è quindi il miglioramento simultaneo delle prestazioni o della redditività di un'organizzazione (efficienza) e della qualità della vita lavorativa (umanità) (Wagner 2014). Lo sviluppo organizzativo si basa su una visione olistica che considera l'individuo, l'organizzazione, l'ambiente e il tempo come parti di un tutto. Il lavoro di sviluppo organizzativo tiene conto delle reti, delle interdipendenze e delle leggi dei sistemi sociali (Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.).

Per quanto riguarda l'attuazione dell'etica in un'azienda, diventa chiaro che si tratta di un compito di sviluppo organizzativo. Le raccomandazioni del Codice Etico per la creazione di valore basato sui dati mirano ad una visione olistica della gestione dei dati, compreso il suo potenziale impatto sulla società e le sue ripercussioni sulla reputazione dell'azienda e sulla gestione dei dati nel suo complesso. Il successo dell'utilizzo del Codice Etico comprende quindi anche il compito di incorporare le raccomandazioni proposte nel Codice, adattate agli obiettivi specifici di un'azienda, nelle sue strutture e nei suoi processi in modo tale da ottenere l'effetto desiderato.

## FORME DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE NELLE AZIENDE

Le strutture organizzative sono uno strumento per controllare il comportamento e le prestazioni dei membri dell'organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Il cosiddetto «doppio problema» della progettazione organizzativa, che consiste di due elementi, deve essere risolto:

**1) Differenziazione organizzativa – il problema della divisione del lavoro:** Il processo di crescita economica innescato dall'industrializzazione è stato accompagnato da una crescente complessità. Il principio della divisione del lavoro è diventato il principio di base sempre più determinante dell'attività economica e il motore della produttività. Per le aziende ciò significava un'espansione del volume d'affari, ma anche più personale, una crescente varietà di compiti e requisiti più complessi. L'introduzione di regole di integrazione e di canali di reporting verticale (gerarchia) mira a contrastare la minaccia di ingestibilità (Schreyögg 2016).

**2) Integrazione organizzativa – il problema dell'associazione di lavoro:** La divisione del lavoro, ossia il completamento dei lavori da parte di organismi e dipartimenti specializzati, significa anche un'interruzione del flusso di lavoro. Le diverse parti del lavoro sono create da persone diverse, in luoghi e tempi diversi, e le parti completate separatamente devono essere riunite/integrate alla fine per ottenere di nuovo un'unità di prestazione chiusa (Schreyögg 2016).

Questo «doppio problema» è ovviamente evidente anche in nei players dell'economia dei dati, dove la differenziazione organizzativa è spesso orientata lungo il ciclo di vita dei dati. La raccolta, l'archiviazione, l'analisi dei dati e l'utilizzo di prodotti e servizi dati costituiscono di solito attività separate di unità specializzate dell'azienda o sono addirittura esternalizzate a terzi. Tuttavia, una concezione etica richiede una visione integrativa, perché la qualità etica della gestione dei dati concretamente implementata deriva dall'interazione delle singole fasi secondarie.

Come esattamente questa «visione etica integrativa», che il Codice Etico si propone di promuovere, possa essere realizzata nella pratica dipende in modo determinante dalla struttura dell'azienda. La caratteristica principale di tali strutture è il **tipo** e la **forma di** un'organizzazione. I tipi e le forme più importanti sono brevemente descritti qui di seguito.

## TIPI DI ORGANIZZAZIONE

1) **Sistema a linea singola** (basato sullo studioso dell'amministrazione francese Henri Fayol; 1841-1925): Il sistema a una linea è una forma di organizzazione diretta e gerarchica (dall'alto verso il basso). Un'unità organizzativa subordinata riceve istruzioni direttamente dal suo superiore/superiore. Le istanze distribuite a livello gerarchico non devono essere saltate. Ciò comporta spesso ritardi nei processi di informazione e di coordinamento (Vahs e Schäfer-Kunz 2007).

### UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA

UNITÀ ORGANIZZATIVA SUBORDINATA 1

UNITÀ ORGANIZZATIVA SUBORDINATA ...

2) **Sistema multilinea** (basato sul teorico americano del management Frederick Winslow Taylor; 1856-1915): In un sistema multilinea, un'unità organizzativa subordinata riceve istruzioni da diverse unità di gestione superiori. Questa subordinazione multipla ha lo scopo di garantire un accorciamento dei canali di comunicazione, poiché i collaboratori possono rivolgersi direttamente al rispettivo specialista. Qui l'attenzione si concentra sulla competenza professionale dei superiori e non sul loro potere posizionale. Tuttavia, in questo caso possono sorgere conflitti di istruzioni e la tracciabilità delle responsabilità in caso di errore potrebbe essere limitata.

UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA 1

UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA 2

UNITÀ ORGANIZZATIVA SUBORDINATA 1

UNITÀ ORGANIZZATIVA SUBORDINATA ...

## FORME DI ORGANIZZAZIONE

1) **Le forme di organizzazione monodimensionali** sono caratterizzate da un'unica strutturazione. Le forme più comuni sono:

- Organizzazione funzionale – strutturata secondo le funzioni (ad es. acquisti, risorse umane, marketing, ecc.)
- Organizzazione divisionale – strutturata per divisioni, linee di business, aree di business o centri di costo, centri di profitto, centri di investimento

2) **Le forme di organizzazione multidimensionale** sono caratterizzate da due o più caratteristiche strutturanti. Sono strutturate in base a funzioni o oggetti, come prodotti, gruppi di clienti, regioni, progetti, processi o aree di business strategiche. La forma di organizzazione multidimensionale più conosciuta è l'organizzazione a matrice. Questa è caratterizzata da una divisione delle funzioni di

gestione lungo due dimensioni. Le unità organizzative subordinate (cosiddette interfacce a matrice) ricevono istruzioni da posizioni dirigenziali superiori (cosiddette posizioni a matrice). Tuttavia, queste posizioni della matrice sono direttamente subordinate all'istanza più alta (direzione della matrice). In termini di tipo organizzativo, si tratta di un sistema multilinea (Vahs e Schäfer-Kunz 2007).



**3) Nuove forme di organizzazione:** Anche grazie alla digitalizzazione, le organizzazioni future devono diventare sempre più adattabili. Le strutture gerarchiche diventano sempre meno importanti. Le forme di organizzazione più nuove e conosciute sono:

- Organizzazioni in rete (anche organizzazioni in rete, reti focali): le reti sono reti complesse e multidimensionali di persone, gruppi e aziende indipendenti, che hanno relazioni relativamente stabili, sono legate da valori comuni e mirano a realizzare vantaggi competitivi in mercati complessi e dinamici.
- Organizzazione virtuale: in un'organizzazione virtuale, si formano cooperazioni interaziendali ad hoc per compiti specifici e tra sedi diverse per un periodo di tempo limitato.
- Organizzazione modulare: sono caratterizzate da unità organizzative responsabili dei risultati, simili all'organizzazione divisionale, che si dividono in unità relativamente piccole e gestibili, i cosiddetti moduli o segmenti, attraverso un forte decentramento e hanno un alto grado di autonomia. Ciò consente di reagire in modo rapido e flessibile alle mutevoli influenze ambientali.

In particolare le giovani aziende del settore della gestione dei dati sono spesso strutturate secondo forme organizzative più recenti, in quanto operano in mercati dinamici e devono reagire rapidamente ai cambiamenti. Tali forme, tuttavia, possono anche aumentare il rischio di offuscamento della responsabilità, che può rendere difficile il raggiungimento degli obiettivi di un Codice Etico. Di conseguenza, è importante scegliere un'implementazione di un Codice Etico che si adatti al tipo e alla forma di organizzazione della rispettiva azienda.

## CULTURA ED ETICA AZIENDALE

Tuttavia, l'organizzazione di un'azienda non è l'unico fattore determinante nella scelta di un'adeguata implementazione etica. Almeno altrettanto importante è la cultura aziendale. Nel corso del tempo, l'incontro di diversi attori ed eventi nelle organizzazioni porta a modelli distintivi di comportamento e di orientamento che modellano in modo informale le azioni dei membri dell'organizzazione (sia i dirigenti che i dipendenti). L'impresa è vista come una sorta di sistema culturale – strutturalmente paragonabile a una cultura nazionale (Schreyögg e Geiger 2016) o come una società in miniatura che cerca di definire se stessa attraverso i propri valori, norme e caratteristiche (Wien e Franzke 2014). Di conseguenza, l'azienda è percepita come un costrutto sociale creato dagli esseri umani e la realtà all'interno dell'azienda è plasmata e determinata dai valori, dai modi di pensare e dai modelli di comportamento dei suoi dipendenti. In questo senso, le persone sono automaticamente messe al centro dell'attenzione dell'azienda (Wien und Franzke 2014). Inoltre, la cultura aziendale è vista come una potenziale fonte di vantaggio competitivo grazie alla sua diversità (Schreyögg e Geiger 2016).

Nonostante l'importanza della cultura aziendale per l'attuazione dell'etica, i due aspetti devono essere considerati separatamente. Mentre la cultura aziendale descrive i valori e le norme che si sono evoluti nel tempo in un'azienda e da cui sono guidati i membri dell'organizzazione, non vi è alcuna pretesa che questi comportamenti corrispondano ad aspetti etici e morali o che le aziende agiscano secondo il principio della responsabilità sociale. Al contrario, in alcune aziende, i comportamenti non etici fanno parte della cultura aziendale (esempi sono la corruzione o la manipolazione del bilancio).

Tuttavia, la richiesta di vincolare maggiormente le azioni organizzative agli standard etici è diventata sempre più forte negli ultimi decenni, e alle aziende viene chiesto di distinguersi come «buoni cittadini» (corporate citizens) in aggiunta alla loro normale attività. Sebbene questa concezione non sia ancora presa in considerazione a sufficienza nelle attività quotidiane dei membri dell'organizzazione, le aziende stanno già compiendo alcuni sforzi per sviluppare linee guida etiche e quindi adempiere alla loro responsabilità sociale (Schreyögg 2016).

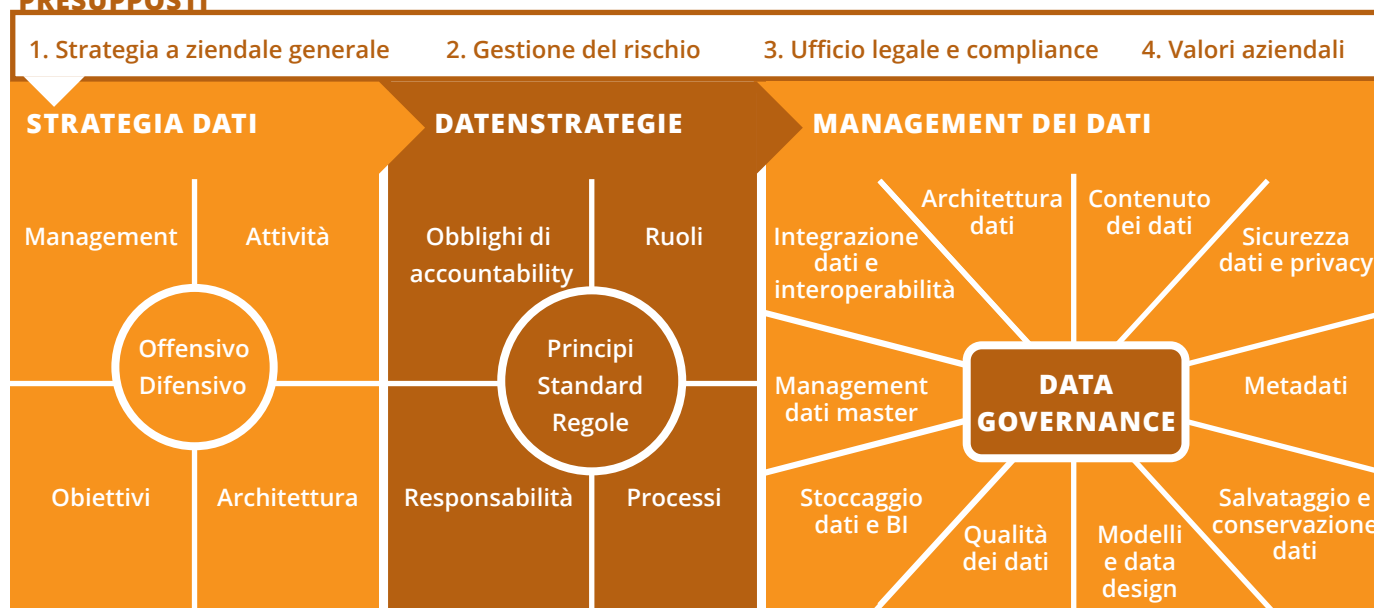
Un'espressione di questo sviluppo è che molte aziende hanno già adottato la pratica di formulare principi etici per iscritto e di dichiararli come code of conduct, che definisce le linee guida vincolanti per le loro attività. Si tratta di affrontare vari temi come la lotta alla corruzione, il lavoro minorile, i diritti umani e la protezione dell'ambiente (Schreyögg 2016). Il Codice Etico qui presentato è l'espressione di questa evoluzione dei codes of conduct, con una particolare declinazione rivolta alle aziende che utilizzano i dati per creare valore.



## 1.2. QUADRO DI RIFERIMENTO PER LE IMPRESE BASATE SUI DATI

Esistono varie discipline e innumerevoli termini tecnici per l'organizzazione dei dati. Si riferiscono per lo più a precauzioni tecniche e sono – soprattutto nel caso di aziende più grandi – gestite dal reparto IT di un'azienda. Lo scopo di questa sezione è quello di presentare un quadro di riferimento con i più importanti concetti di base dell'organizzazione dei dati al fine di comprendere meglio le raccomandazioni del Codice Etico. Questo quadro è mostrato nella figura sottostante (adattato da Zetamind AG, Zurigo) ed è brevemente spiegato qui di seguito. Va notato che non è necessario garantire un complesso insieme di regole e innumerevoli misure prima ancora che l'utilizzo dei dati possa iniziare. Occorre piuttosto identificare le interfacce e le dipendenze, perché l'uso dei dati è già in partenza una pratica interdisciplinare.

### PRESUPPOSTI



Lo sviluppo della creazione di valore basato sui dati non avviene nel vuoto. Le nuove applicazioni per l'utilizzo dei dati sono orientate alla strategia di business di un'azienda. Lo sostengono o lo estendono. Lo stesso vale per l'etica dei dati. I valori e gli standard nel trattamento dei dati non dovrebbero essere sviluppati dal nulla, ma dovrebbero essere in linea con i valori e gli standard esistenti dell'azienda. Naturalmente, anche le considerazioni relative alla gestione del rischio e ai requisiti legali e di conformità sono rilevanti per lo sviluppo di una strategia dei dati.

Sulla base di questi prerequisiti si possono distinguere tre livelli del quadro di riferimento per le aziende basate sui dati:

- **STRATEGIA DEI DATI:** la definizione di una strategia dei dati è di competenza del management. Essa comprende la formulazione degli obiettivi essenziali che l'azienda vuole raggiungere con prodotti e servizi basati sui dati e i processi necessari per raggiungerli. Ad esempio, è necessario decidere in che misura si può fare affidamento sui propri dati o si devono acquisire dati da terzi per raggiungere gli obiettivi. Anche l'architettura della strategia dei dati deve essere chiarita – ad esempio, a quali aspetti del ciclo di vita dei dati nell'azienda deve essere dato particolare peso. Parte della strategia dei dati è anche il modo in cui si vuole apparire «offensivo» o «difensivo», che è influenzato dalla cultura dell'azienda. Una giovane startup con un'idea dirompente vorrà operare sul mercato in modo diverso rispetto a un'azienda più grande e affermata che potrebbe voler dare più peso ai rischi legati alla protezione dei dati. Per quanto riguarda i codici etici, la decisione strategica è di utilizzarli come linea guida in una forma appropriata per l'azienda in questione e di scegliere l'implementazione appropriata.
- **GOVERNANCE DEI DATI:** la governance dei dati può essere intesa come il fulcro centrale di tale quadro di riferimento. Da un lato, influenza l'implementazione organizzativa e tecnica della gestione operativa dei dati. D'altra parte, interviene anche nell'organizzazione dell'azienda definendo responsabilità e processi. I cambiamenti che ne derivano sono solitamente legati alla cultura e alle competenze esistenti in azienda. In altre parole: la creazione di valore basato sui dati richiede non solo attrezzature tecniche, ma anche una certa maturità dell'azienda in termini di organizzazione, cultura e competenze. Il codice etico costituisce quindi il documento guida centrale della governance dei dati. Qui si definiscono, si concretizzano gli orientamenti etici di base e i valori procedurali e si selezionano le raccomandazioni appropriate per l'azienda.
- **GESTIONE DEI DATI:** il termine gestione dei dati, infine, comprende la moltitudine di processi concreti coinvolti nella gestione dei dati. Tra le altre cose, vengono chiariti l'architettura dei set di dati concreti e il tipo di metadati, così come i numerosi processi coinvolti nella memorizzazione, la garanzia della qualità e l'uso dei dati per la modellazione, gli aspetti della sicurezza e dell'interoperabilità informatica, ecc. Molte delle raccomandazioni specifiche del Codice Etico possono essere intese come linee guida concrete per la gestione dei dati.

## 1.3. LETTURE ULTERIORI

Arn, Christoph; Hug, Sonja (2009): Ethikstrukturen – Grundprinzipien und Grundtypen von Ethiktransfer. In: Baumann-Hölzle, Ruth; Arn, Christoph (Hrsg.): Ethiktransfer in Organisationen. Handbuch Ethik im Gesundheitswesen, Band 3 (Pag. 31-66). Basel: Schwabe & EMH.

Baumann-Hölzle; Ruth (2009): 7-Schritte-Dialog – Exemplarische Vertiefung der Methodik einer Fallbesprechung. In: Baumann-Hölzle, Ruth; Arn, Christoph (Hrsg.): Ethiktransfer in Organisationen. Handbuch Ethik im Gesundheitswesen, Band 3 (Pag. 215-240). Basel: Schwabe & EMH.

Bleisch, Barbara; Huppenbauer, Markus (2014): Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis. Zürich: Versus-Verlag

Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.: Leitlinien der GOE. Online verfügbar unter <https://www.freewebs.com/organisationsentwicklung/Leitlinien-Gesellschaft-fuer-Organisationsentwicklung.pdf>, ultimo controllo il 09.09.2020.

Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/book/10.1007/978-3-658-13959-9#about>, ultimo controllo il am 09.09.2020.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Tanner, Carmen; Christen, Markus (2014): Moral Intelligence – A Framework for Understanding Moral Competences. In: Christen, Markus; Fischer, Johannes; Huppenbauer, Markus; Tanner, Carmen; van Schaik, Carel (Hrsg.): Empirically Informed Ethics. Morality between Facts and Norms. Library of Ethics and Applied Philosophy (Pag. 119-136). Berlin: Springer.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Unter Mitarbeit von Technische Universität Dortmund. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wagner, Ariane-Sissy (2014): Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-02126-9.pdf>, ultimo controllo il 09.09.2020.

Wien, Andreas; Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05993-4.pdf>, ultimo controllo il 09.09.2020.

## 2. IMPLEMENTAZIONE DELL'ETICA

L'implementazione dell'etica in un'azienda può essere vista come un compito di sviluppo organizzativo. Si tratta essenzialmente di creare le strutture etiche (o per l'etica) – il termine rappresenta i vari sistemi, posizioni e programmi che un'azienda può utilizzare per attuare un comportamento etico. Queste strutture etiche dovrebbero svolgere le seguenti funzioni essenziali:

- identificare le questioni etiche che sorgono nella creazione di nuovi prodotti e servizi o nel lavoro quotidiano.
- decidere ulteriori procedure per risolvere le questioni etiche.
- Realizzare un comportamento etico e consentire l'apprendimento dal confronto con tali questioni.

Queste funzioni sono spiegate nel capitolo seguente. Qui vengono brevemente presentate le più importanti tipologie di strutture etiche.

### 2.1. TIPOLOGIE DI STRUTTURE ETICHE

Le strutture etiche si distinguono per due dimensioni. In questo modo è più facile per un'azienda scegliere la struttura appropriata. Una prima dimensione riguarda la distinzione tra approcci individuali e organizzativi:

- **Gli approcci individuali si concentrano sull'individuo.** L'obiettivo è quello di garantire che l'individuo abbia le conoscenze e le competenze per fare «la cosa giusta» in senso etico negli affari di tutti i giorni quando si trova di fronte a una questione etica. In breve, si tratta di creare un «collaboratore virtuoso» – e lo strumento di scelta per sostenere questo obiettivo sono misure di formazione adeguate. Molte aziende si concentrano principalmente su questo obiettivo e, ad esempio, si affidano a una regolare «formazione» (fisica o online) per sensibilizzare i dipendenti su questioni quali la corruzione o le molestie sessuali.
- **Gli approcci organizzativi si concentrano sull'organizzazione dell'azienda.** L'obiettivo è quello di creare le condizioni organizzative e strutturali all'interno dell'azienda in modo da promuovere un comportamento etico dei dipendenti. Una di queste misure, ad esempio, è la creazione di un ufficio di difensori civici interni (ombudsman/woman), a cui i dipendenti possono segnalare in forma anonima qualsiasi problema etico che si presenti.

Queste distinzioni lungo la prima dimensione sono da intendersi principalmente come analisi concettuali, perché nella vita quotidiana degli affari sono reciprocamente dipendenti l'una dall'altra: i dipendenti possono essere virtuosi quanto vogliono, ma se l'azienda non promuove in alcun modo un comportamento etico,

questo non si tradurrà in un comportamento etico da parte dell'azienda nel suo complesso. In questi casi si osserva il fenomeno del «disagio morale»: i dipendenti sanno quali azioni sono eticamente corrette, ma per ragioni strutturali (ad es. mancanza di tempo o di risorse) non possono attuarle, il che porta a conflitti interni. Al contrario, un'azienda può adottare varie misure organizzative per promuovere un comportamento etico, ma se i dipendenti stessi non si sentono in alcun modo impegnati a rispettare i principi etici, questi non vengono utilizzati. Di conseguenza, la creazione di strutture etiche comprenderà sempre sia gli aspetti individuali che quelli organizzativi.

La seconda dimensione comprende la distinzione tra organismi etici e procedure etiche (Arn & Hug 2009; cfr. 1.3). Questo sarà presentato più dettagliatamente qui di seguito.

## 2.2. ORGANI ETICI

Il termine «comitati etici» si riferisce alla creazione di unità organizzative definite all'interno di un'istituzione, che hanno lo scopo di dare spazio alla riflessione etica sulle questioni che si presentano. Tali comitati possono anche essere intesi come «sistemi di supporto etico» (Arn & Hug, 2009). Qui si possono distinguere cinque tipi di comitati:

- **ETICISTA IN HOUSE:** questo «panel di una sola persona» è composto da un esperto che viene consultato e consultato ad hoc su questioni etiche. Non è compito dell'eticista «della casa» prendere la decisione nel problema in questione per conto dell'esperto (anche se può benissimo accadere nella pratica). Questa persona funge piuttosto da consulente per il team in cui sorge il problema. L'eticista in house ha una profonda formazione e competenza sulle questioni etiche. Questo organismo è spesso utilizzato negli ospedali che hanno assunto una persona designata come eticista clinico.
- **COMITATO/COMMISSIONE ETICA:** questo organo è composto da un comitato di professionisti che può essere interpellato quando si pone una questione etica o che può esaminare regolarmente tutti i nuovi prodotti e servizi di un'azienda per quanto riguarda gli aspetti etici. Il comitato è solitamente composto dal senior management di un'azienda, eventualmente integrato da esperti di etica. La decisione sulle questioni etiche è delegata a questo organo. Questa struttura etica è uno strumento comune nel campo della ricerca (clinica) ed è utilizzata in particolare dalle grandi aziende.

- **FORUM SULL'ETICA:** Questo organo è costituito da un gruppo che riunisce regolarmente esperti provenienti da diversi settori di un'azienda, comprese le attività operative (ad esempio, gli sviluppatori di software). Questi incontri regolari sono indipendenti dal verificarsi di un problema etico specifico, ma possono anche essere convocati ad hoc in caso di problemi urgenti. L'obiettivo di un forum sull'etica è quello di scambiare regolarmente opinioni sulle questioni etiche che sorgono nella vita quotidiana e di discutere le possibili soluzioni. Ciò avviene sotto la guida di un moderatore, cioè di una persona che ha una certa competenza nella gestione dell'etica e della conversazione. Per la discussione si possono utilizzare i documenti di processo (vedi sezione 2.3.). Un forum etico ha quindi sempre una funzione educativa, perché i rispettivi team si occupano regolarmente di riflessione etica guidata. I forum sull'etica sono stati utilizzati per la prima volta nelle istituzioni sanitarie, ma ora si possono trovare anche in altri settori.
- **GRUPPO DI CONTROLLO (AUDITING) ETICO:** questo organismo è costituito da un gruppo di professionisti designati, che definisce in particolare i processi e i criteri per le questioni etiche (cfr. sezione 2.3.) e ne verifica il rispetto. Questo organismo può essere visto come un'estensione della classica funzione di conformità legale di un'azienda al campo etico.
- **GESTIONE DELL'ETICA:** si tratta di un team più ampio che svolge tutte le funzioni delle strutture di etica (percezione delle questioni etiche, processo decisionale, asserzione/apprendimento). Un team di gestione etica può comprendere diversi, se non tutti, i suddetti organismi e controllarne l'impiego. Un sistema di gestione etica così complesso è rilevante soprattutto per le grandi aziende che operano in aree sensibili dal punto di vista etico.

Quale di questi organismi sia adatto per quale azienda dipende da vari fattori: da un lato, le dimensioni dell'azienda sono certamente rilevanti, perché soprattutto le aziende più piccole hanno difficoltà a gestire strutture più complesse in termini di risorse. Un altro fattore è la struttura organizzativa dell'azienda. Le aziende con un alto grado di divisione del lavoro preferiscono probabilmente gli «eticisti in house» o i «comitati etici». Le aziende strutturate sulla base di forme organizzative più recenti sono più interessate a una «distribuzione» di conoscenze etiche sotto forma di forum sull'etica. Infine, anche la cultura di un'azienda è rilevante, in particolare per quanto riguarda la questione se il processo decisionale etico debba essere delegato o se le competenze corrispondenti debbano essere promosse tra tutti i dipendenti.

Indipendentemente dalla questione della scelta dell'organismo appropriato, in tutti i casi si pongono le seguenti domande fondamentali:

- chi fa parte dell'organismo (ad esempio, la competenza etica deve essere rappresentata sotto forma di esperti designati)?
- qual è il compito esatto dell'organismo (ad esempio, fa rispettare le norme o chiarisce le norme)?
- di quali poteri dispone l'organo (ad esempio, è un organo puramente consultivo o può effettivamente prendere delle decisioni)?
- di quali risorse dispone l'organismo (ad esempio, ha abbastanza tempo per riflettere su questioni etiche)?

## 2.3. SUPPORTO DECISIONALE

Il termine «supporto decisionale» viene utilizzato per descrivere la creazione di strumenti che hanno lo scopo di sostenere il processo decisionale concreto. Qui si possono distinguere due forme di base:

- **LINEE GUIDA SPECIFICHE PER CASI SPECIFICI:** tali linee guida servono a concretizzare specifiche astratte (i valori per i quali un'azienda si impegna) fornendo specifiche o almeno raccomandazioni per aree definite. Il presente Codice Etico (in particolare il documento «Raccomandazioni») rientra in questo ambito. Include anche requisiti di documentazione che specificano quali processi e risultati un'azienda deve documentare.
- **LINEE GUIDA RELATIVE ALLA DISCUSSIONE:** tali linee guida servono ad affrontare sistematicamente un problema etico. In una certa misura, essi fungono da supporto per quelle commissioni che si basano in larga misura sulla discussione interna di questioni etiche (ad es. attraverso la forma del forum sull'etica). Esempi di tali linee guida sono Baumann-Hölzle (2009; cfr. sezione 1.3.) e Bleisch & Huppenbauer (2014).

Naturalmente, sia i comitati che il supporto decisionale sono ugualmente rilevanti per la creazione di una struttura etica. Tuttavia, hanno un focus diverso. Nei casi con aspettative stabili e diversificazione nota delle future questioni etiche da affrontare, la creazione di linee guida può essere considerata sufficiente. Tuttavia, quanto più «creativa» un'azienda vuole essere, nella sua capacità di creazione di valore dei dati, tanto più ci si può aspettare che sorgano nuove questioni etiche. Dunque, la creazione di comitati in cui tali nuove questioni possano essere discusse diventa più importante.

### 3. FUNZIONI DI ATTUAZIONE DELL'ETICA

L'implementazione dell'etica in un'azienda serve in ultima analisi a garantire che le specifiche relative al contenuto di un'azienda in materia di comportamento etico si riflettano nei suoi processi in modo tale che ne risulti un comportamento etico. A tal fine si possono distinguere diverse funzioni, come illustrato nel seguente diagramma (adattato da Tanner & Christen 2014):



Ogni volta che sorgono questioni etiche, è importante riconoscerle come tali, trovare una decisione che sia appropriata per loro e attuare le azioni che ne derivano. Assicurare queste funzioni è un compito di gestione, in cui si deve tener conto dei fondamenti della rispettiva azienda (la sua organizzazione e la sua cultura). Questa procedura può essere intesa come un'istituzione di «intelligenza morale» (Tanner & Christen 2014; vedi paragrafo 1.3). Di seguito vengono descritte in modo più dettagliato le singole funzioni.



## 3.1. PERCEZIONE

Il fatto che le questioni etiche svolgono un ruolo in un particolare prodotto o servizio deve essere prima riconosciuto. Senza una tale «sensibilità morale», un processo decisionale non può nemmeno iniziare. Questo compito percettivo è fissato per la prima volta dal team di sviluppo. Tuttavia, può anche essere delegato facendo esaminare ogni nuovo prodotto o servizio da un comitato designato (comitato etico).

Tuttavia, tale delega può anche essere dispendiosa in termini di risorse e rallentare il ritmo dell'innovazione. Inoltre, una «cultura della delega» forzata per quanto riguarda le questioni etiche può generalmente ridurre il senso di responsabilità dei dipendenti. Di conseguenza, gli approcci per la promozione individuale delle capacità morali sono importanti a questo livello, insieme alla creazione di strutture etiche dove tali questioni etiche «scoperte» possono essere discusse.

Può anche essere necessario, in determinate circostanze, consentire la segnalazione anonima di questioni etiche, come nel caso di altre questioni etiche (ad es. corruzione).

## 3.2. DECISIONE

Trovare una decisione su una questione etica può, come già detto, essere delegato a un comitato specifico o discusso nel rispettivo team. La prima opzione può essere più efficiente (a condizione che l'organo decisionale competente possa prendere una decisione tempestiva); la seconda ha il vantaggio di promuovere la consapevolezza etica tra un maggior numero di dipendenti. Il processo decisionale può essere supportato in particolare da linee guida relative alla discussione.

Naturalmente sono possibili anche distinzioni legate al contesto, ad esempio utilizzando linee guida per questioni etiche «più semplici», mentre le questioni «più complesse», in cui, ad esempio, esistono già differenze fondamentali nel team rispetto ai valori da perseguire (ad esempio, perché sono in conflitto tra loro), vengono discusse in un contesto riflessivo (ad esempio, forum sull'etica).

Una procedura decisionale definita comprende diverse fasi. Queste permettono una gestione strutturata del dissenso morale, ma non sono da intendersi come algoritmi, ma come euristiche. Ecco un esempio di schema di procedura (ispirato a Bleisch & Huppenbauer 2014):

#### **FASE 1: ANALISI DELLO STATO ATTUALE**

- Elencare i fatti / quali conoscenze mancano?
- Tenere conto del diritto applicabile (contesto normativo)
- Identificare gli stakeholder
- Sviluppare la sensibilità al contesto
- Inclusione di tutti i punti di vista degli esperti coinvolti

#### **FASE 2: IDENTIFICARE LA O LE QUESTIONI ETICHE**

- Identificare gli aspetti moralmente rilevanti (norme, valori)
- Formulare le domande controverse
- Rivelare i valori personali
- Distinguere il più possibile gli aspetti morali e non morali

#### **FASE 3: ANALISI DEGLI ARGOMENTI**

- Identificare gli argomenti pro e contro
- Ricostruzione di norme e valori morali
- Confrontare gli argomenti con le teorie normative di fondo

#### **FASE 4: VALUTAZIONE E DECISIONE**

- Sviluppare diverse opzioni d'azione, che conducono a una situazione «o l'una o l'altra».
- Adottare il punto di vista morale
- Valutazione e ponderazione degli argomenti
- Identificare l'unilateralità negli schemi di argomentazione
- Soppesare i pro e i contro

#### **FASE 5: IMPLEMENTAZIONE DELLA SOLUZIONE**

(vedi paragrafo 3.3)

Un tale modello di supporto decisionale non è un algoritmo; non troverà automaticamente la soluzione ottimale. I problemi sono di solito troppo complessi per questo. Piuttosto, è una guida per pensare a come affrontare i problemi e trovare una decisione responsabile.

### 3.3. ATTUAZIONE

Una volta presa una decisione definitiva, essa deve essere attuata (ciò corrisponde alla fase 5 dello schema di cui sopra). La fase dell'attuazione e dell'apprendimento coinvolge in particolare i seguenti punti:

- Stimare le possibilità di attuazione della decisione
- Adottare misure per un'attuazione efficace
- Considerare gli aspetti comunicativi (come viene comunicata la decisione a chi?)
- Identificare eventuali criteri di rivalutazione
- Esaminare come si possono trarre insegnamenti dalla decisione

A seconda della natura del problema, è importante garantire la conformità o sensibilizzare l'opinione pubblica su problemi simili attraverso adeguate misure di formazione. La Swiss Alliance for Data-Intensive Services sta attualmente sviluppando un programma di formazione per le aziende basato sul Codice Etico per la Creazione di Valore Basato sui Dati per supportare l'implementazione dell'etica dei dati.

