

IL DILEMMA ETICO DELL'AUDITOR

di **Giorgio Peduzzi** Business Controls Program Manager, IBM Italia

Il cliente diretto dell'Auditor è interno all'azienda, ma situazioni eccezionali legate ad un conflitto di valori possono metterlo di fronte a un grave dilemma etico che può sfociare in una denuncia esterna.

Agosto 1944. Dopo lo sbarco in Normandia gli alleati sono ormai poco distanti da Parigi, ancora occupata dalle truppe tedesche. Il generale tedesco Dietrich Von Choltitz, dalla reputazione di esecutore acritico degli ordini, è inviato nella capitale francese dal Führer in persona, per organizzare la difesa ad ogni costo della città, e la sua completa distruzione in caso di ritirata.

Von Choltitz fa minare la città, i ponti, i musei e i principali edifici, e attende l'ordine di farla esplodere, ordine che puntualmente arriva direttamente da Hitler quando la ritirata appare inevitabile.

E' sufficiente per il generale dare un semplice ordine, e la città salterà in aria. Ormai niente sembra possa salvarla. Nulla, tranne forse il personale codice morale di un generale tedesco.

Con il recente rilascio dei nuovi standard da parte dell'institute of Internal Audit (IIA), la professione di Internal auditor ha ormai definitivamente superato il vecchio concetto di "revisione", e si è avviata verso una nuova concezione strategica di un ruolo integrato nell'azienda, in cui l'auditor collabora anche all'architettura dei controlli. L'evoluzione si sta attuando in armonia con i concetti di "Corporate Governance" che sono praticamente diventati dei requisiti cogenti per le aziende.

Nei nuovi standard si ribadisce altresì che il cliente diretto ed esplicito dell'auditor, cioè colui al quale egli deve riportare i risultati della propria attività, è assolutamente "interno" all'azienda, sia esso il Direttore Finanziario o il General Manager; ed è altrettanto implicito che attraverso il cliente interno, egli traguardi anche il soddisfacimento degli "stakeholder" dell'azienda in cui opera, e cioè gli azionisti, i clienti, i fornitori, la comunità e naturalmente il personale dipendente, cioè gli interessati al buon andamento dell'azienda.

Questo aspetto del cliente "interno" è molto importante, in quanto costituisce condizione al contorno, una regola basilare per l'auditor; tanto che le eccezioni non possono non essere traumatiche. Mi riferisco a quelle rare situazioni in cui avviene da parte dell'auditor una sorta di cortocircuitaggio con il mondo esterno.

Il cortocircuitaggio può avvenire su base oggettiva, e cioè indipendentemente dalla volontà dell'auditor, quando sia esplicitamente previsto da regolamenti o leggi cui l'azienda debba attenersi. E' il caso del settore banche, in cui i risultati delle attività ispettive devono essere a conoscenza della Banca d'Italia, e comunque quando le leggi prevedano un rapporto diretto all'organismo esterno del Collegio Sindacale.

In questa situazione è facile comprendere come il ruolo dell'auditor possa essere percepito dalle altre funzioni aziendali in senso molto meno integrato, essendo egli tenuto a rapportare anche ad una autorità esterna. E' una situazione particolarmente conflittuale, in cui l'auditor deve saper utilizzare il bagaglio delle proprie competenze ed esperienze per gestire una complessità che supera il modello di base dei nuovi standard.

Ma è pur sempre una situazione in cui le regole sono chiare, definite e conosciute, che non comportano di per se un conflitto di valori che possa investire la persona dell'auditor. Mi voglio soffermare invece sul caso in cui sia proprio il soggetto, l'auditor, a considerare l'evenienza di scavalcare la norma, la catena di comando interna, per rivolgersi ad una autorità esterna, ponendo in gioco la sua professionalità.

Ipotizziamo che nell'esecuzione della propria attività l'auditor rilevi una grave esposizione aziendale con un concreto rischio di danni ai dipendenti, ad esempio per misure di sicurezza carenti. Egli attua secondo procedura e rapporta al proprio referente i problemi rilevati, chiedendo azioni urgenti per tamponare e risolvere il problema. Ma, nonostante i suoi solleciti attraverso la catena di comando, la Direzione aziendale ignora il problema e mostra di non volervi porre rimedio, pur essendo informata dei fatti e dei rischi connessi. L'auditor, che ha valutato la concretezza dell'esposizione col contributo delle competenze aziendali in materia e sente il dovere di risolverla, comincia a valutare l'opportunità di denunciare i fatti a una autorità esterna come estremo rimedio.

Questa disperata eccezione, come l'ha presentata Giovanni Grossi, presidente dell'Associazione Italiana Internal Auditing al recente convegno italiano sui nuovi standard, è chiamata in termine tecnico "whistleblowing". Il tema esce da un ambito tecnico e converge su un piano morale e deontologico, con un coinvolgimento assoluto dell'individuo nei confronti dell'azienda e della comunità.

L'auditor si trova di fronte a un complesso e profondo "dilemma etico", cioè alla necessità di dover operare una scelta tra due alternative con implicazioni morali.

Approfondiamo il tema del dilemma etico, con riferimento al caso del "whistleblowing". L'auditor si trova di fronte a due alternative ben distinte:

- 1) Denunciare il fatto a un'autorità esterna.
- 2) Non attuare alcuna azione verso l'esterno.

Con la prima alternativa, in funzione del fatto specifico, egli potrebbe ad esempio privilegiare la comunità e in particolare i dipendenti che potrebbero correre seri rischi in caso di mancata soluzione del problema. D'altro canto così facendo egli verrebbe meno al contratto aziendale, alla lealtà verso l'azienda, e potrebbe violare il codice deontologico dell'auditor, due condizioni che non possono non impattare la sfera professionale e personale.

Nella seconda alternativa, al contrario, egli rispetterebbe la proprietà delle informazioni aziendali e il codice deontologico dell'auditor, ma saprebbe in coscienza lasciare una certa parte della comunità o dei colleghi esposta a un rischio reale.

Una caratteristica del dilemma etico è che non c'è in prima battuta una risposta chiaramente indirizzabile; le due alternative infatti non sono etichettabili come "bonus" e "malus", in cui la scelta giusta è chiaramente identificabile, a patto di non avere "cattivi" obiettivi.

Secondo Rushworth M. Kidder (How good people make tough choices, 1995), il dilemma etico consiste in un'alternativa "bonus" verso "bonus", in cui entrambe le opzioni perseguono principi giusti, ma ne impattano negativamente altri. Il soggetto, l'auditor, si trova di fronte dunque a un dilemma etico, e non a una tentazione morale dove la scelta della via sbagliata è fatta coscientemente, ad esempio per tornaconto personale. Kidder identifica quattro paradigmi in cui può cadere la quasi totalità dei dilemmi etici.

Essi sono utili per l'identificazione di un dilemma etico.

- a. Verità verso lealtà
- b. Individuo verso comunità
- c. Medio termine verso lungo termine
- d. Giustizia verso compassione.

La situazione in esame può cadere addirittura nei primi due casi:

- (a) L'auditor manifesta all'esterno la Verità o resta leale all'azienda?
- (b) L'auditor privilegia l'individuo (il vertice aziendale, la propria carriera) o la comunità che corre rischi concreti?

In entrambi i casi sono evidenti gli aspetti negativi per ogni scelta. Un dilemma etico, per sua natura, non è quindi risolvibile con piena soddisfazione, ma la scelta, per quanto possa essere ardua, risulta altrettanto inevitabile. Paradossalmente, anche la non decisione si traduce inevitabilmente in una scelta fra le due opzioni. Nel caso del "whistleblowing" in esame, non decidere significa in pratica attuare la soluzione "b": restare nella linea di comando, lasciare i rischi come sono.

In più, quando si è coinvolti in una decisione etica, specie se di particolare gravità, non è più possibile fare macchina indietro: è inevitabile doversi assumere delle responsabilità scomode.

Il generale Von Choltitz temporeggia con Hitler, evitando di rispondere apertamente alla ripetuta richiesta di far bruciare Parigi. Ha già delineato il piano di ritiro delle sue truppe e ha preso cauti contatti con le autorità della Francia libera, al fine di evitare massacri da entrambe le parti e distruzioni inutili, nella ormai inevitabile consegna della città. Alcune insurrezioni spontanee rischiano di compromettere l'uscita indolore dell'esercito tedesco.

Il generale ha deciso: disubbidirà agli ordini ricevuti dal suo diretto superiore, con le conseguenze inevitabili di un gesto di ammutinamento, e non distruggerà la città.

La radice del problema in un dilemma etico è come detto in un conflitto di valori che non possono non coinvolgere i valori personali. Nel caso del "whistleblowing" sono sicuramente in gioco: (a) i valori aziendali sempre più tradotti in codice etico, (b) gli standard professionali e il codice deontologico dell'auditor, (c) i valori culturali e religiosi in cui il soggetto si ritrova.

L'auditor si è trovato a cadere in un'area di conflitto tra i tre ambiti morali, un'area seppur piccola ma di eccezionale gravità: per rispettare la propria coscienza dovrebbe scavalcare l'esecutivo aziendale, attuando una deviazione netta dai valori aziendali e una violazione al codice deontologico.

In che misura è possibile affrontare efficacemente un dilemma etico? E' chiaro che un'analisi potrà produrre elementi di riferimento e di supporto a una scelta, ma questa non potrà mai essere "oggettiva", cioè una conseguenza automatica e quindi scevra di impatti morali.

Il primo passo consiste nel riconoscere se il caso in esame sia un vero dilemma etico, esaminandolo nei dettagli e negli aspetti basilari: il fatto di ricondurlo a uno dei paradigmi citati ne ha una sostanziale conferma. Chiarito il punto, può essere utile ricercare una situazione analoga già accaduta per vedere quale sia stata la decisione finale e quali conseguenze abbia portato per tutte le persone e le strutture coinvolte. E' necessario essere pragmatici e appoggiarsi sulla realtà, per avere un valido orientamento.

Un altro elemento di analisi, non secondario, è la ricerca di una terza via, il che può richiedere un approfondimento di indagine. In molte occasioni, tra le due posizioni estreme vi possono essere delle opzioni intermedie che siano reali alternative e non solo palliativi. Infine, una modalità di analisi interessante e spesso efficace è quella di spostare il problema dal dilemma al principio, cioè al criterio da utilizzare per leggerlo e operare la scelta più corretta.

R. M. Kidder propone di utilizzare i seguenti principi, ricavati dalla tradizione della filosofia morale. I tre principi che seguono sono validi ma al contempo hanno argomentazioni contro; sono comunque elementi utili atti alla scelta della soluzione più consona.

- Principio utilitario: “fai ciò che produca il maggior beneficio a più persone”. E’ un principio teologico, finalizzato ai risultati.
- Principio categorico: “considera il bene originato se tutti agissero con la stessa tua scelta”. E’ un principio deontologico, finalizzato al dovere.
- Principio solidario: “fai ciò che vorresti fosse fatto nei tuoi confronti”. E’ il principio di reversibilità, chiamato anche la “regola d’oro”.

Analizziamo il dilemma connesso al “whistleblowing” con i tre principi:

- Secondo il principio utilitario, l’alternativa scelta dovrebbe essere quella di denunciare l’accaduto.
- Secondo il principio categorico, se tutti agissero denunciando, ciò potrebbe costituire un precedente pericoloso con gli inevitabili abusi, ma se nessuno denunciasse mai, problemi gravi non verrebbero affrontati.
- Secondo la regola d’oro, in funzione della persona con cui si confronta l’auditor (un qualsiasi dipendente? il direttore generale?) le risposte sarebbero diverse.

Spostando l’asse sui principi, non si risolve automaticamente il dilemma ma si ricavano indicazioni e chiavi di lettura per una decisione più consapevole e motivata. L’atto di insubordinazione può essere in casi eccezionali “la” decisione da attuare, ma deve essere accompagnata da responsabilità e determinazione. Se la scelta è eseguita con consapevolezza e coscienza, e sarà difesa come tale, potrà anche costituire un elemento di maturazione e opportunità.

26 Agosto 1944. Le truppe Alleate, al comando del generale francese Ledere, entrano in Parigi e liberano la città da cui si stanno allontanando le ultime retroguardie tedesche. Gli scontri fra le parti sono circoscritti. Von Clotitz si arrende agli alleati e viene prelevato dal suo ufficio nell’Hotel Maurice; all’uscita dall’edificio rischia il linciaggio da parte della folla.

Il generale affermerà che non avrebbe esitato a dare l’ordine di distruggere Parigi se questo avesse in qualche modo potuto contribuire a salvare la Germania, ma nelle circostanze in cui si era trovato, non avrebbe avuto senso operare una distruzione e un massacro di eccezionale portata. Aveva trovato la sua chiave di lettura per dare razionalità alla sua decisione.

Fu condannato in contumacia come traditore dalla corte marziale hitleriana; se la cavò invece con due anni e mezzo di carcere dal tribunale alleato. In seguito tornò a Parigi come turista ed ebbe il piacere di provare la riconoscenza dei parigini quando, riconosciuto, venne anche invitato a pranzo e ringraziato di aver salvato la città.