

quaderni di management

maggio,giugno 2010 - n° 45

Misurare l'efficienza organizzativa:
una sfida possibile
Massimo Aielli

Imparare un metodo anziché imparare
delle soluzioni
conversando con Mike Rother

Come creare valore nell'economia della conoscenza
e della fiducia: il capitale umano e i valori condivisi
Massimiliano Suozzo

Costituzione, start-up e operatività di una
Società ICT a partecipazione pubblica
Bruno Minieri

Conoscenza e pianificazione strategica
nella Pubblica Amministrazione
Mario Calabrese

LETTURE STRANIERE
Dirigere tenendo sempre il cervello in mente
David Rock

COSA CI ASPETTA NEL FUTURO
Intervista a Gianluigi Castelli
Chief Information Officer - ENI



E.G.V. Edizioni

Capitale umano

Sintesi

Se consideriamo le imprese come soggetti in "osmosi" con il mondo esterno e non come organizzazioni autoreferenziate, dobbiamo riconoscere che le conseguenze delle loro molteplici attività investono ogni settore del contesto economico-sociale nel quale operano.

Ciò premesso, si può comprendere come un'impresa vive se è portatrice di "valore" e di "valori". Da questa esigenza nasce questo saggio in cui si evidenzia nella prima parte, come l'economia della conoscenza legata al capitale umano, sia l'aspetto che determina la competitività in un mercato globale; in quella che segue, partendo dalla crisi finanziaria, si intende illustrare che senza una modalità di condotta aziendale che faccia leva sui concetti di reputazione, etica e fiducia nei confronti dei molteplici stakeholder con i quali l'organizzazione interagisce, difficilmente si crea valore sostenibile nel tempo.

Occorre pertanto ripensare i modelli organizzativi del primo '900, poiché possono rappresentare delle gabbie interpretative che impediscono l'apertura al nuovo e limitano i processi di sviluppo.

Massimiliano Suozzo

Come creare valore nell'economia della conoscenza e della fiducia: il capitale umano e i valori condivisi

1. Introduzione: fiducia e reputazione nel mondo globale

Nel mondo così detto "globale" gli investitori, i consumatori, i media e il pubblico in generale pongono richieste sempre più elevate sulle performance dell'impresa, attribuendo valore, oltre che al risultato economico, ad aspetti quali la qualità del servizio/prodotto, l'affidabilità e in sintesi alla reputazione dell'impresa in termini di responsabilità etica e sociale.

La lungimiranza di una politica aziendale di lungo periodo, che sappia coniugare profitti, sviluppo sociale ed ambientale, è ormai riconosciuta ed apprezzata sia a livello economico che culturale a conferma della sinergia esistente tra responsabilità etico-sociale e mondo del business.

Il valore dell'impresa negli anni '80 era prevalentemente legato ad aspetti materiali e tangibili quali impianti, stock di magazzino, macchinari, edifici e via dicendo. Nel XXI secolo si è andata diffondendo la consapevolezza che il valore dell'impresa è generato prima di tutto dal patrimonio di conoscenze e dal capitale intangibile costituito da: capitale relazionale ossia le relazioni e il networking che l'azienda ha instaurato con il mercato e con i propri stakeholder (portatori di interesse).

Ne fanno parte l'immagine (*corporate image*), la conoscenza del brand (*brand awareness*) e il grado di soddisfazione e fidelizzazione della propria clientela. Il capitale organizzativo che rappresenta l'insieme delle conoscenze codificate all'interno dell'azienda, la capacità di innovazione, l'efficienza dei processi e i brevetti realizzati. Infine il capitale umano ossia l'insieme delle competenze e delle persone; ne costituisce un elemento portante anche il livello di motivazione e il senso di appartenenza all'azienda. Il capitale intangibile rappresenta l'insieme di intelletto, spirito e anima dell'organizzazione, ossia la parte più profonda e distintiva della stessa, capace di creare valore sostenibile nel tempo.

Infatti i beni e i servizi che consumiamo sono sempre più immateriali; questo è reso possibile dal loro elevato contenuto di conoscenze e da come le persone riescono a combinare, gestire e commercializzare il loro know how.

Interpretando tale approccio e facendosene *sponsor* istituzionale, l'Unione Europea, durante il Consiglio Europeo di Lisbona nel marzo 2000, si era prefissata l'obiettivo di diventare entro il 2010: "l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo". Questo impegno a sviluppare in Europa l'economia della conoscenza pone al centro del progetto europeo l'intenzione di incentivare politiche volte a diffondere una cultura orientata allo sviluppo della ricerca scientifi-

ca, dell'innovazione tecnologica e, non ultimo, del capitale umano.

Nel seguente saggio si evidenzierà nella prima parte, come l'economia della conoscenza legata al capitale umano, sia l'aspetto che determina la competitività in un mercato globale; in quel che segue, partendo dalla crisi finanziaria, si cercherà di dimostrare che senza una modalità di condotta aziendale che faccia leva sui concetti di reputazione, etica e fiducia nei confronti dei molteplici stakeholder con i quali l'organizzazione interagisce, difficilmente si crea valore sostenibile nel tempo. Occorre pertanto superare i modelli mentali dell'era industriale per comprendere e guidare la complessità del mondo post moderno, poiché i modelli del primo '900 possono rappresentare delle gabbie interpretative che impediscono l'apertura al nuovo e limitano i processi di sviluppo.

2. Il capitale umano nell'economia della conoscenza

Nell'attuale scenario economico, caratterizzato dalla riduzione delle barriere spazio - temporali, in cui attraverso le tecnologie di comunicazione, internet, TV satellitare etc., è più facile sapere chi sia un qualunque personaggio pubblico piuttosto che il nostro vicino di casa, il capitale umano e l'innovazione acquistano un ruolo ancor più determinante quali fattori di competitività e crescita per le imprese. A ciò si aggiunga la non trascurabile diffusione delle tecnologie informatiche che ha comportato l'indiscussa affermazione della conoscenza quale variabile chiave della competizione globale. Le nuove tecnologie, di norma facilmente accessibili e fruibili, permettono alle organizzazioni di disegnare prospettive prima inimmaginabili. Tuttavia, perché queste si traducano in realtà, è necessario che le risorse umane

sviluppano altrettante competenze in sinergia con le esigenze del consumatore sempre più esigente, sperimentatore ed infedele.

Occorre essere pertanto consapevoli che la tecnologia ha reso il prodotto offerto una commodity, cioè un bene sostanzialmente indifferenziato: la differenza la fa il servizio e, all'interno dello stesso, la sua più importante componente è la "relazione" attraverso la quale si può creare o bruciare valore, infatti se questa è positiva si rafforza la reputazione dell'organizzazione, se è negativa si scredita l'immagine aziendale. E' opportuno ricordare che il cliente esterno quando acquista qualcosa fa un'esperienza globale. Tale esperienza è profondamente influenzata dalle componenti soft, tutte ruotanti intorno alla relazione. Analogo discorso vale per il cliente interno. La sua percezione della realtà aziendale, nella quale opera e vive, è determinata dagli aspetti relazionali. Il suo senso di appartenenza, il suo grado di motivazione e il suo impegno nell'offrire comunque un valido contributo al successo del business dipendono, in larga misura dai seguenti aspetti che lo circondano: considerazione, stima, attenzione, riconoscimenti, gratificazione morale.

Lo sviluppo delle organizzazioni si basa oggi più che mai sulla generazione e sullo scambio di conoscenze ed esperienze. La conoscenza, lungi dall'essere esclusivo patrimonio dell'impresa, "abita e vive" nel cosiddetto capitale umano, ossia nelle persone che operano e, dunque, in ultima analisi costituiscono l'azienda stessa.

Le componenti fondamentali del capitale umano sono legate alle competenze sviluppate ed acquisite dalle persone che lavorano nell'organizzazione. Le competenze sono state interpretate dagli aziendalisti come dei repertori di comportamenti. In termini generali possono essere qualificate come un mix di abilità nel senso stretto del termine, di comportamenti sociali, di attitudini al lavoro

di gruppo e, infine, d'iniziativa e disponibilità ad affrontare rischi. Tali dimensioni sono caratterizzate poi da attitudini, tratti di personalità e conoscenze acquisite.

Le competenze rappresentano, dunque, un *trait d'union* fra le caratteristiche individuali e le qualità richieste per interpretare con successo un ruolo professionale e realizzare precisi obiettivi aziendali. Una competenza può essere interpretata come capacità di mettere in atto, in situazioni di lavoro, un comportamento conforme agli standard richiesti. Il concetto di competenza racchiude in sé molteplici dimensioni: da una parte la padronanza di skills (ad es: leadership come capacità di saper ispirare, incoraggiare, indicare ed aiutare, saper creare un clima positivo ed entusiasmo intorno a noi stessi), dall'altra conoscenze tecniche, abilità di applicare le skills possedute, nonché capacità di trasferire il proprio bagaglio esperienziale ad altri e, qualora necessario, di adattarlo a nuove situazioni e contesti lavorativi.

Conoscenza e competenze sono strettamente interrelate tra loro e fortemente connesse al tema dell'apprendimento, che rappresenta non più solo una sfida, ma un vero e proprio *must* per le imprese. Per competere è fondamentale far leva su persone disponibili ad imparare a confrontarsi con ciò che è altro da sé, a trasformare la realtà, a esercitare l'intelligenza e la volontà con l'obiettivo di arrivare a soluzioni creative, innovative e, qualche volta, anche originali.

Il personale è considerato in alcune aziende ancora come un "costo", delle risorse che vanno utilizzate e gestite. Non a caso si usa dire "gestione delle risorse umane", dimenticando che questa è morta e sepolta.

Gli uomini non si gestiscono, al massimo si può gestire il magazzino e gli stock, gli uomini si guidano, si ispirano e si valorizzano (F. D'Egidio, 1994). Le imprese che si muovono in questa direzione, investendo in ricerca, formazione e conoscenza, sono fortemente impegnate a

produrre servizi e prodotti sempre migliori al fine di soddisfare i bisogni del mercato.

Persone e conoscenze sono strettamente connesse e rappresentano il capitale umano e il capitale organizzativo dell'azienda (brevetti, ricerca realizzata, strumenti di lavoro, strutture /edifici etc.) però in realtà la conoscenza di per sé non produce valore. Il valore risiede, infatti, nell'uso che si fa della conoscenza. L'informazione è senz'altro una risorsa importante, ma è la condivisione della medesima, ossia la comunicazione e il knowledge management, che fa la differenza. Nell'era della conoscenza, della valorizzazione e della gestione del tempo, il differenziale è dato dalla capacità di riconoscere, individuare e saper utilizzare la conoscenza in tempi ragionevoli (Cfr. U. Cappucci, Rivista FOR, n°62, 2005).

Nel recente passato le aziende si erano concentrate sui numeri, sui dati; si produceva una quantità enorme di dati e la gran parte restava inutilizzata. Di fatto è utile saper trasformare molti dati in poche informazioni veramente utili, solo così ne scaturisce valore. Le informazioni potremmo definirle come un insieme di dati organizzati in strutture dotate di significato.

Accrescere le conoscenze dei collaboratori significa aumentare il livello di competitività della propria azienda, misurandosi con il cambiamento costante degli assetti produttivi ed organizzativi; significa, in altre parole, creare valore nei confronti dei molteplici stakeholder:

"Il valore di ogni attività è il rapporto tra la somma di tutti i benefici generati a favore di tutta la lunga catena di coloro che fruiscono della attività stessa, e la somma di tutti i costi generati per accedere ai benefici stessi. L'idea di valore è connessa al processo di "trasformazione" tra un "input" e un "output", tra le risorse impiegate e i benefici prodotti.

Se produco un report, il modello tradizionale di management si chiede se il tabulato è corretto, se è economico,

se è di buona qualità, se risponde alle specifiche richieste dei committenti, il modello del valore si chiede qualcosa di più e di diverso: si chiede se viene effettivamente letto ed adoperato e se quanto serve, se è sufficientemente chiaro, semplice e se è producibile con meno dati, con minore spreco di informazioni" (Cfr. U. Cappucci, Rivista FOR, n°62, 2005).

La creazione di valore fa riferimento ai molteplici interlocutori o portatori d'interesse (stakeholder) con i quali l'azienda entra quotidianamente in relazione. Mediante tali "contatti" la reputazione dell'azienda cresce o diminuisce, senz'altro non resta indifferente. In questo contesto ogni azione produce molteplici risultati, alcuni visibili e tangibili a breve termine, altri i cui effetti si manifestano nel lungo periodo. A questa seconda sfera appartengono, per esempio, gli effetti su reputazione, credibilità, fiducia e consenso da parte dell'opinione pubblica e dei vari soggetti incontrati.

3. La creazione di valore e la responsabilità sociale di impresa

Prima di focalizzarci sulla CSR cerchiamo di individuare le ragioni della crisi finanziaria dei giorni nostri, poiché in essa si possono ritrovare elementi di "irresponsabilità finanziaria" e di "distruzione di valore" per i molteplici stakeholder che hanno investito nell'economia attuale.

Il pezzo di bravura - si fa per dire - delle banche, partendo dalla norma contabile che le banche sono tenute a registrare in bilancio i prestiti concessi come passività, è stata la trasformazione delle passività in attività e il conferimento ai debiti dei clienti la qualità di "titoli di credito" che in quanto tali sarebbe stato possibile rivendere sul mercato finanziario. E' in ciò il senso di quella peculiare invenzione che è stata la cartolarizzazione.

La tipologia più comune di tali titoli sono le ben note

CDO (*Collateralized Debt Obligations*), introdotte per prime negli USA nel 1977 (e in Italia nel 1999), in questo modo è iniziata la distruzione di valore nei confronti dell'economia reale (S. Zamagni, 2009).

Di fronte a tale novità, le autorità americane non solo non intervengono per cercare almeno di garantire il rispetto degli standard, ma hanno lasciato alle agenzie private di *rating* il compito di decidere loro il grado di sicurezza dei nuovi strumenti finanziari. La moda delle cartolarizzazioni inizia così a diffondersi a macchia d'olio, con i mutui *sub-prime* che svolgono la funzione di volano dell'intero processo. Imprese private, riconosciute bensì dal governo, come Moody's e Standard and Poor, ma non sottoposte ad alcuna regolamentazione, attribuiscono punteggi di affidabilità ai vari prestiti obbligazionari per tutelare - così si dice - la fede pubblica dei sottoscrittori.

Oggi siamo in grado di dire che senza la collusione delle agenzie di rating il fenomeno sub-prime non si sarebbe potuto manifestare con la violenza che conosciamo, perché non avrebbe potuto raggiungere la massa critica. (S. Zamagni, 2009).

La crisi finanziaria di questi anni fa riferimento ad un comportamento sfrontato nei confronti del rischio.

Il rischio, se c'è, può essere spostato o ridotto, mai annullato. Tale senso di onnipotenza, foraggiato per parecchi anni dall'euforia finanziaria, si è impadronito degli *habitus* mentali non solamente dei *trader* e degli istituti della finanza, ma anche delle autorità politiche, dei centri mediatici, di non pochi ambienti universitari e di ricerca.

Questa premessa ci induce a riflettere quanto il valore sia strettamente legato al tema della responsabilità sociale dell'impresa. Essa, infatti, colloca l'azienda al centro di una molteplicità di relazioni sinergiche, che le impongono di estendere la propria assunzione di responsabi-

lità non solo nei confronti dell'azionista, ma anche della comunità locale, degli enti locali, delle generazioni future. Se consideriamo le imprese, le associazioni sindacali e la pubblica amministrazione come soggetti in "osmosi" col mondo esterno e non come organizzazioni totalmente autoreferenziate, dobbiamo riconoscere che le conseguenze delle loro molteplici attività investono ogni settore e ogni aspetto del contesto economico-sociale nel quale operano. Ciò premesso, si può comprendere il motivo per cui la responsabilità sociale entra a pieno titolo nell'impresa, comportando un cambiamento nella gestione aziendale e, ovviamente, un'altrettanto significativa trasformazione culturale della stessa organizzazione, sempre più chiamata ad assumersi la responsabilità diretta delle proprie scelte di fronte alla molteplicità di stakeholder con i quali entra quotidianamente in relazione.

L'interdipendenza diventa criterio regolatore delle odierne relazioni sociali, economiche e politiche soprattutto in un mercato che non è più locale ma globale.

L'interdipendenza comporta la responsabilità dei diversi soggetti rispetto alle conseguenze dirette ed indirette delle azioni da loro intraprese nei confronti della comunità locale e nei confronti dei vari portatori d'interesse. Il dibattito filosofico in corso ci avverte che il bisogno dell'etica si impone a seguito del fallimento delle teorie, che non molti anni fa ne postulavano invece l'abbandono (L. Caselli, 2005).

Di conseguenza la tesi di Friedman, secondo cui "la sola responsabilità dei manager è fare profitti per gli azionisti", ha decretato il suo insuccesso a seguito dei recenti e quanto mai attuali scandali finanziari e dei problemi di inquinamento ed impatto ambientale che hanno caratterizzato questi ultimi anni. La necessità di ripensare il ruolo dell'impresa, avvertita con urgenza sempre crescente, trova nella CSR la risposta attesa.

Solo nella relazione "di scambio" si realizza il valore e si attiva la "catena virtuosa" tra azionista, cliente, dipendente, che permette a ciascun stakeholder di ottenere risposta al bisogno/interesse di cui è portatore.

Lo scenario attuale si caratterizza per la presenza di una vera e propria rivoluzione culturale che riguarda il modo in cui viene concepita l'impresa e il modo con il quale la stessa si rapporta con l'ambiente circostante. Stiamo vivendo un momento di transizione verso un modello di impresa tendente ad assumere la propria fisionomia in equilibrio con l'ambiente e la collettività circostante.

Questa diversa visione porta al superamento del tradizionale rapporto esistente fra l'impresa e il mondo esterno, per approdare ad un sistema di potenziale sinergia e sostenibilità con i portatori di interesse esterni all'organizzazione, che diventano, in questo caso, i veri protagonisti dell'agire economico, ai quali l'impresa si rivolge per ricercare nel loro consenso garanzia di continuità, legittimazione e, dunque, in ultima analisi reputazione. Ogni organizzazione si qualifica sempre più come una comunità, ovvero come una realtà che si identifica e organizza attraverso un corpus di "valori e regole", trovando in questo insieme di principi e norme gli strumenti per orientare le decisioni ed agire comportamenti. Il successo di un'impresa è sempre più fortemente condizionato dalla capacità dell'organizzazione di promuovere consenso e condivisione intorno a valori, principi e regole di condotta che da essi discendono.

Da ciò emerge con una certa evidenza l'importanza di favorire, attraverso adeguati approcci formativi e appropriati strumenti comunicativi, una cultura d'impresa eticamente connotata con un duplice obiettivo: da una parte alimentare la motivazione e il coinvolgimento delle proprie persone all'interno; dall'altra parte diffondere messaggi chiari e coerenti verso l'esterno rispondendo in modo univoco agli interrogativi degli stakeholder, quali

"chi siamo, cosa facciamo, e soprattutto come, dove e perché agiamo in un certo modo".

Non solo gli azionisti, ma gli stakeholder in senso più ampio valutano le performance dell'impresa dal punto di vista economico, ambientale ed etico. L'importanza di identificarsi come impresa in un insieme di valori non solo condivisi, ma anche e soprattutto concretamente vissuti permette all'organizzazione di rafforzare la propria identità e di consolidare la propria reputazione nei confronti del pubblico di riferimento.

Il mutamento di paradigma culturale rispetto alla creazione di valore da parte dell'organizzazione comporta una serie di cambiamenti a catena. Uno dei più vistosi in tal senso è indubbiamente quello relativo al ruolo della funzione risorse umane. Una recente indagine condotta dalla KPMG Advisory (Longhi R., 2005) rileva che il direttore risorse umane:

- negli anni '70 e '80 era essenzialmente il portavoce dell'autorità, il garante dell'ordine e delle problematiche contrattuali e pertanto l'esperto di relazioni sindacali;
- negli anni '90 è diventato il promotore di progetti di cambiamento culturale e sviluppo, fornitore di servizi per i clienti interni (investendo su progetti legati al knowledge management e alla motivazione dei dipendenti);
- negli anni 2000 ha sempre più abbandonato l'immagine della funzione di potere e vestito sempre più i panni del "business partner" a supporto degli obiettivi aziendali (promuovendo progetti legati alla *company image*, alla *people satisfaction* e alla diffusione della leadership condivisa).

Uno dei problemi delle organizzazioni moderne è che sono sovra gestite e sono tese unicamente al profitto, spesso di breve periodo; è assente un vero battito cardiaco, non sono guidate dai valori. Mancano capi che

sappiano ispirare le persone, infondendo visione e trasmettendo valori attraverso l'esempio.

In molti casi i paradigmi del primo novecento stanno ancora guidando la complessità del XXI secolo: cultura della stabilità, forte gerarchia e controllo attraverso iper procedure, cultura familiare anziché meritocratica.

In questo caso anziché sprigionare l'energia del proprio capitale umano lo si reprime e così si assiste a collaboratori poco motivati, con poca passione e poco entusiasmo. Si dovrebbe fornire costantemente supporto, responsabilizzando le persone e conferendo loro potere (*empowerment*) al fine di avere persone che siano non solo soddisfatte ma motivate nel lavoro con ripercussioni positive nelle relazioni con il cliente.

Per tenere il passo con le trasformazioni in atto e con un contesto competitivo così insicuro e duro, occorre una tensione morale. Il fattore etico congiuntamente al fattore umano si pongono come ingredienti fondamentali per la salute dell'impresa. L'attenzione al fattore umano, come già anticipato, consente infatti ad un'azienda di differenziarsi e di avere un vantaggio competitivo duraturo.

4. L'etica quale strategia di successo o di insuccesso aziendale

Una delle sfide più affascinanti di questo nuovo corso nel mondo aziendale sembra essere quella di fondare la propria identità e orientare i propri comportamenti a valori condivisi prima che prescrittivi. Tali valori debbono considerarsi come il risultato dell'insieme delle norme morali che regolano un'organizzazione e che sono il frutto di una riflessione condotta all'interno della propria realtà alla ricerca dei sedimenti culturali che la contraddistinguono.

Di qui si comprende la sempre maggior diffusione di

codici etici all'interno del mondo aziendale. Essi rispondono all'esigenza avvertita come urgente e non ulteriormente rinviabile, di identificare un nucleo di valori forti e condivisi, in cui conoscersi e riconoscersi. Il codice etico appare un valido strumento gestionale che, attraverso un'esplicita definizione delle responsabilità etico-sociali dell'impresa, permette di evitare potenziali conflitti e di risolvere eventuali problemi tra l'impresa e i suoi interlocutori, sia interni che esterni, generando un clima di fiducia e collaborazione reciproca e favorendo, al contempo, la diffusione di comportamenti coerenti con la "fisionomia etica" che l'organizzazione sceglie consapevolmente di adottare (L. Sacconi, 1997).

Il codice etico si ispira alla missione aziendale e si fonda sui principi guida che consentono di realizzarla, trova consistenza nelle politiche organizzative e nelle norme di comportamento che regolano il "patto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholder. Per questo motivo non può essere ridotto ad un mero insieme di diritti e doveri che riflettono l'accordo tra i partecipanti all'organizzazione (L. Sacconi, 1997). Esso dovrebbe, infatti, essere prima di tutto espressione della cultura aziendale, poiché riguarda l'anima di un'organizzazione e pertanto fa riferimento ai valori delle persone ed ai loro rapporti con i molteplici stakeholder con i quali si interfacciano. Lungi dall'essere riconducibile ad un mero calcolo di utilità tra portatori di interesse differenti, esso si propone di orientare l'agire quotidiano del personale dell'organizzazione mediante principi valoriali (*business principles*). Tale documento, che si qualifica come uno strumento fondamentale per l'indirizzo strategico dell'azienda, deve diventare un "living document". Ciò significa che il codice etico deve essere interiorizzato e condiviso nei suoi capisaldi per incidere davvero sulla cultura aziendale. Condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per realizzare un progetto di orientamento culturale di questo

tipo è indubbiamente il forte *commitment* da parte del top management. Oltre a ciò, è assolutamente indispensabile il coinvolgimento di tutti in termini di responsabilità e motivazione al cambiamento per garantire che le parole si traducano in prassi quotidiana.

Promuovere tale condivisione non è impresa semplice. Una buona soluzione può essere quella di promuovere il coinvolgimento già nei lavori preparatori alla stesura finale del codice etico. Maggiore, infatti, è la partecipazione di soggetti che rappresentano le diverse funzioni aziendali al processo di redazione del codice etico e più probabilmente tale documento non si ridurrà ad uno sterile esercizio accademico, ma potrà essere foriero di un reale cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione.

Per stabilire l'efficienza dell'impresa non sono più sufficienti la struttura di controllo o di proprietà, diventa sempre più determinante analizzare e valutare la cultura aziendale, di cui il codice etico, efficace strumento per sollecitare la fiducia nei confronti della *governance* d'impresa, è un'espressione. Avere una visione etica condivisa, essere capaci di diffondere un senso di scopo e un profondo significato al lavoro quotidiano, può contribuire a migliorare le performance aziendali.

Tra il 1980 e il 1990 si è registrata una crescita vertiginosa (dall'8% al 93%) del numero di imprese che si sono dotate di codici etici - imprese classificate dalla rivista *Fortune* - e tale fenomeno costituisce ormai uno degli oggetti privilegiati della letteratura americana sul tema *Business Ethics*. A conferma del successo di tale processo di sensibilizzazione si può citare la decisione presentata dalla *Sentencing Commission* nel 1991 attraverso le *sentencing guidelines*, con cui si stabiliscono sostanziali riduzioni di pena a carico delle imprese, il cui management si sia reso responsabile di violazione della legge, che arrecano un illecito guadagno all'impresa stessa,

qualora essa disponga di un efficace *Compliance Program*. Questa cultura nata negli USA è approdata con un po' di ritardo anche in Italia grazie al decreto Lgs 231/2001, il quale disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni. Tale supporto normativo è indubbiamente uno strumento che promuove ed incentiva una maggior diffusione ed applicazione dei codici etici sul territorio nazionale. Tuttavia le motivazioni e i benefici dell'utilizzo di un codice etico non sono o meglio non dovrebbero essere di natura meramente legislativa, ma piuttosto di natura motivazionale e sociale oltre che economica. L'adozione di tali codici permette, infatti, di migliorare la reputazione e, pertanto, la competitività dell'impresa:

"Vorrei sostenere che la natura dell'economia moderna ha subito un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica [...] Il punto da sottolineare è non solo che i modelli estremamente astratti possono essere di considerevole importanza pratica - un fatto questo che deve essere abbastanza ovvio. Va anche sottolineato che persino la ristrettissima caratterizzazione della motivazione umana, che elude qualsiasi considerazione di natura etica, può ciò nondimeno adempiere ad una funzione utile al fine di capire la natura di molti rapporti sociali che hanno una loro importanza nell'economia. Cosicché non sto sostenendo che l'approccio non - etico all'economia debba essere improduttivo. Vorrei però sostenere che l'economia, così come si è venuta costituendo, può essere resa più produttiva se si presta maggiore e più esplicita attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento e il giudizio umani." (A. Sen, *Etica ed Economia*, 2002).

Si può comprendere come i vantaggi connessi con l'adozione di un codice etico siano legati al fatto che esso non deve essere né troppo preciso e, quindi, elemento

di rigidità per l'attività manageriale, né eccessivamente generico e, quindi, inutilizzabile per disciplinare comportamenti concreti. Ciò detto è comunque sempre necessario che sia semplice, tale da evitare qualunque genere di tecnicismi e complessità.

Viviamo in un'epoca nella quale l'etica sembra aver invaso tutto. La finanza è etica, le imprese adottano codici etici, il commercio è etico. Eppure il capitalismo sembra finito nel pallone. Mai "l'amore per il denaro", come avrebbe detto Keynes, lo avrebbe condotto agli eccessi che conosciamo: retribuzioni stravaganti, rendimenti da sogno, esplosione dell'ineguaglianza e della miseria, degrado dell'ambiente. L'emergenza etica, forse, è una reazione allo spettacolo desolante delle conseguenze di un'economia che non si è mai preoccupata dell'etica. Non si può rifiutare con leggerezza l'ipotesi che l'abbandono della morale abbia portato il sistema alla crisi. "I vizi specifici dell'economia che viviamo - scriveva Keynes - sono due: il lavoro non è assicurato a tutti e i profitti sono divisi in modo arbitrario e iniquo". (J. P. Fitoussi, 2009).

L'applicazione di un codice etico all'interno di un'impresa richiede una riflessione sul tema della formazione, che si qualifica come strumento imprescindibile per promuovere diffusione ed interiorizzazione creando, al contempo, partecipazione e coinvolgimento. La formazione non va dunque interpretata come un'alternativa alla redazione del codice etico, ma piuttosto deve essere pensata in termini di complementarietà e sinergia, poiché essa è in grado di innescare, a partire da uno *statement* ispirato a valori etici, il processo di affermazione di una cultura d'impresa improntata a tali principi.

Bisogna però tenere in considerazione che la formazione da sola non può generare cambiamento. Essa si colloca prevalentemente ad un livello cognitivo e, talvolta, attraverso modalità di tipo esperienziale, anche a livello

emotivo, ma difficilmente può produrre cambiamenti di direzione se non si radica in un ambiente organizzativo fortemente connotato da un sistema valoriale di riferimento. Inoltre, la formazione degli adulti, a differenza di quella dei bambini, interviene su modalità e abitudini consolidate e, quindi, si rivela un'operazione complessa che richiede un terreno di ricezione fertile, caratterizzato da capacità di ascolto attivo e di confronto costruttivo. (U. Cappucci, 2005).

Il codice etico deve pertanto diventare uno strumento di socializzazione organizzativa in grado di innescare quella corrispondenza d'intenti tra più soggetti.

Prerequisito del codice etico è evitare che l'impresa perda vitalità ed energia, in modo tale che il personale sia fortemente orientato a lavorare, condividendo una ragion d'essere in linea con l'impresa e, ad ogni modo, non in conflitto con i propri valori. In questo modo difficilmente i dipendenti lavoreranno in modo mediocre e senza entusiasmo.

Al fine di rendere il codice etico davvero "vivo", è necessario che i manager siano guida ed esempio per l'intera organizzazione, non solo semplici custodi di un tesoro ma cavalieri capaci di battersi per difenderne il valore.

I manager sono tenuti a trasmettere ad ogni livello dell'organizzazione il senso della missione e dei valori etici di cui essi stessi sono i primi testimoni.

Un rischio di fondo si staglia all'orizzonte: bisogna evitare in ogni modo che l'etica diventi un semplice fenomeno di business. Vi sono infatti più convegni sulla responsabilità sociale dell'impresa che codici etici e bilanci sociali concretamente vissuti:

"A partire da questi presupposti negli ultimi tre decenni l'etica degli affari si è sviluppata fino a diventare una disciplina autonoma: il giro che le è cresciuto intorno - fra cattedre, ricerche, congressi, seminari, riviste specializzate - fa sorgere il dubbio che la sua formulazione

originaria vada capovolta e che si debba oramai parlare di un affare dell'etica" (G. Rossi, *Il conflitto epidemico*, 2001).

I codici etici devono descrivere quello che di fatto è già esistente, riflettendo pertanto la "coscienza diffusa" dell'operato quotidiano in azienda, facendo crescere e maturare però una coscienza collettiva che diventi il valore aziendale a cui ispirarsi.

Il codice etico permette di condividere un sistema di principi fondanti attraverso dei valori di riferimento che rafforzano il senso di identità. Ha lo scopo di far emergere un quadro puntuale, completo e trasparente delle aree di condotta disciplinate dal medesimo, tenendo in considerazione i molteplici interessi e valori in gioco. L'adozione di tale documento aziendale risulta essere, quindi, parte essenziale della cultura d'impresa e utile strumento atto a migliorare i rapporti con gli stakeholder.

In molti ambienti l'applicazione del codice etico è legata ad aspetti sanzionatori, in realtà l'etica aziendale richiede qualcosa di più che evitare pratiche illegali, la gestione dell'etica in azienda esige l'adozione di un approccio globale che vada al di là della richiesta di conformità alla legge:

"Un approccio fondato sull'idea di integrità morale, che combini l'attenzione per la legge con un'enfasi sulla responsabilità morale manageriale. Una strategia basata sul principio di integrità morale permette, infatti, di stabilire uno standard di condotta più solido: mentre il principio di conformità alle leggi si basa sulla necessità di evitare sanzioni legali, il principio di integrità si fonda sull'idea di autogoverno e di responsabilità del management in conformità a una serie di principi e valori etici guida" (E. D'Orazio, 2003).

Si può comprendere il motivo per cui la responsabilità sociale e pertanto i codici etici entrino a pieno titolo nel-

l'impresa, comportando un cambiamento nella gestione aziendale e, ovviamente, un'altrettanto significativa trasformazione culturale della stessa organizzazione, sempre più chiamata ad assumersi la responsabilità diretta delle proprie scelte di fronte alla molteplicità di stakeholder con i quali entra quotidianamente in relazione; di conseguenza gli aspetti normativi e legali svolgono un ruolo sì importante ma non sono gli elementi fondativi di questa strategia che mira ad un cambiamento nella gestione aziendale.

Bibliografia

- Boewn H., *Social responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953
- Cappucci U., La conoscenza. Sì, ma per farne cosa?, in *L'impresa*, n° 2, 2005
- Cappucci U., *Rivista FOR*, n°62, 2005
- Caselli L., Etica, economia e impresa, in AA.VV., *Etica del Profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova Editrice, Roma, 2005
- Centola G., Uno standard per l'impegno sociale dell'impresa, in *Espansione*, n. 12 Dicembre, 2002
- Condina C., Ma gli esperti frenano: "Tanti i punti oscuri", in *Borsa & Finanza*, 20 dicembre 2003
- Chicchiarini C., Perrone V., Perrini F.; *E-valuation. Intangibili, competitività e valutazione d'impresa*, Egea, 2008
- Cravera A., *Competere nella complessità*, ETAS, 2008
- Cravera G. e D. P. Ferraris, *L'era della contaminazione - la contaminazione tra profit e non profit genera un nuovo approccio manageriale*, Lupetti, 2009
- D'Egidio F., *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer Ed., 1994
- D'Egidio F., *Il valore dell'equipaggio*, ETAS, 2007
- D'Orazio E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'im-*

Capitale umano

presa, in *Politeia*, N.° 72 - 2003

- De Masi D., *Ozio Creativo*, BUR, 2000
- Dal Maso D. e Bartolomeo M., *Finanza e Sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 Ore, 2001
- Fedel A., *L'era dello squalo bianco - responsabilità, coraggio e leadership in un mondo complesso*, Il Sole 24 Ore, 2007
- Fitoussi J. P., La crise économique et l'éthique du capitalisme, *Le Monde*, 02-03- 2009).
- Freeman REEMAN E. e Evan W., Corporate Governance: a stakeholder Interpretation, in *Journal of Behavioral Economics*, 19, 1990
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, CUP, Chicago, 1962
- Hargreaves Heap S., Hollis M., Lyons B., Sudgen R., Weale A. a cura di Sacconi L., *La Teoria della scelta. Una guida critica*, Editori Laterza, Bari, 1996
- Longhi R., Indagine di KPMG, in *Espansione*, N° 11, 2005
- Morino M., PMI in prima fila nel sociale, in *Il Sole 24 Ore*, 11 Febbraio 2003
- Martinelli A., *Il Bilancio Sociale*, in AA.VV., *Il Sole 24 Ore*, Milano, 2000
- Pasini N., Impresa e pubblica amministrazione: mutamenti organizzativi e interazioni per favorire rapporti reciproci virtuosi, in AA.VV., *Filosofia e Questioni Pubbliche*, vol. VII, N° 1, 2002
- Pecchioli A., La nuova frontiera è il bilancio sociale, in *Il Sole 24 Ore*, 7 Aprile 2003
- Perrini F. e Tencati A., *Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, 2008
- G. Rossi, *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano 2001
- Sacconi, L., *Economia Etica Organizzazione*, Editori Laterza, Bari, 1997
- Salis S., Responsabilità, nuova frontiera dell'impresa

in *Il Sole 24 Ore*, 14 Dicembre 2002

- Sen A., *La ricchezza della ragione*, Il Mulino, Bologna, 2001
- Sen A., *On Ethics and Economics*, Oxford, 1987 (Trad. it., *Etica ed economia*, Laterza, Bari, 1988)
- Zadek S., *The Civil Corporation*, Earthscan, London, 2001
- Zamagni S. (in coll. con Sacco P.), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, 2006
- Zampetti P. L., *La società partecipativa*, Dino Ed, Roma, 1994
- Butera F., Progettazione di organizzazioni complesse: dal castello alla rete (2004), Università di Milano Bicocca, *Sito Facoltà di Sociologia*
- Butera F., Analisi e progettazione organizzativa: l'orologio e l'organismo (2004), Università di Milano Bicocca, *Sito Facoltà di Sociologia*
- D'Orazio E., Codici Etici, Responsabilità delle Società e Programmi Aziendali di etica, in www.imprenditoriliberale.it
- Sacconi L. e Suozzo M. "La Responsabilità Sociale delle Imprese e della P.A.: prospettive per le aziende liguri" in: <http://csr.dima.unige.it/>
- Suozzo M., Il Bilancio Sociale nella Pubblica Amministrazione, in www.bilanciosociale.it
- Zamagni S., La lezione e il messaggio di una crisi annunciata, http://www.econometica.it/allegati/Zamagni_Crisi_09_03_2009