



Rapporto etica-performance e trasmissione dei valori etici

***Corso
di
Organizzazione Aziendale***

Prof. Federico Niccolini



Rapporto etica e performance e trasmissione dei valori etici - obiettivi di apprendimento

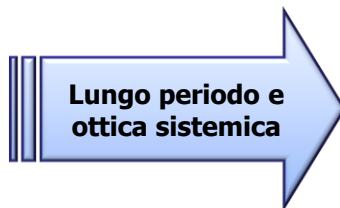
1. Il rapporto con la performance
2. La rilevanza della leadership
 - Il ruolo del leader nel dare il buon esempio
 - Le caratteristiche della leadership basata sui valori
3. La struttura e i sistemi formali
 - Il comitato etico
 - Gli uffici per l'etica
 - I difensori etici
 - Codici etici
 - Meccanismi di denuncia
 - Procedure di selezione
 - Programmi di formazione



Effetti di una «Ethics and CSR Strategy»



- × Maggiori **costi**
- × Perdita di **vantaggi competitivi**
- × **Investimenti** apparentemente **improduttivi**
- × "Limitazioni" **strategiche**

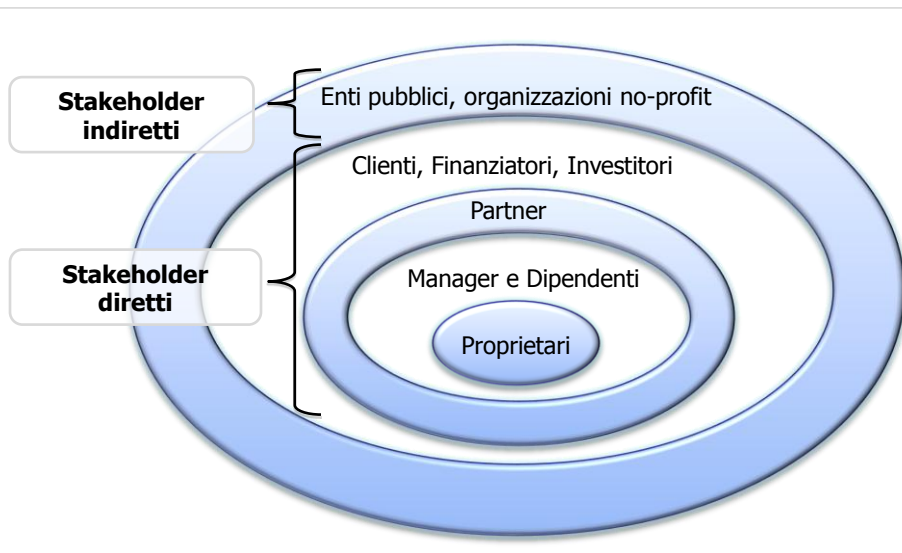


Effetti positivi su:

- **immagine e reputazione aziendale**
- "**stakeholder perspective**"



Stakeholder interessati dalla «Ethics and CSR Strategy»





Proprietari

La business ethic rappresenta uno stimolo ad avere relazioni migliori con gli stakeholder e, con esse, benefici che si traducono in una maggiore

ECONOMICITA':

Capacità di perdurare massimizzando le performance in termini di efficacia e di efficienza, nel rispetto delle condizioni di equilibrio (economico, patrimoniale, finanziario e monetario)

Vantaggi connessi all'*etica* (lungo periodo)



azienda farmaceutica leader nel mercato mondiale, 48,4 mld \$ di fatturato nel 2007 → "un'azienda che genera valore aggiunto è in grado di trasferirne i vantaggi alla comunità in cui opera".



multinazionale dell'indotto auto, utile di 449 mln \$ 2009 → "La nostra visione: un mondo più confortevole, sicuro e sostenibile".



Manager e Dipendenti



La maturazione etica dei dipendenti può avere effetti positivi sulla loro performance e, di conseguenza, su quella dell'organizzazione in cui operano

- ✗ Maggiore **attrattività** in sede di reclutamento di personale
- ✗ **Minori costi** di ricerca e formazione del personale
- ✗ **Riduzione dell'assenteismo** e maggiore **capacità di ritenzione** del personale qualificato
- ✗ Creazione di una cultura organizzativa capace di **migliorare le performance** di aziende operanti in **ambienti** con **elevata incertezza**



Finanziatori / Investitori

Comportamento
organizzativo
orientato all'**etica**



Facilitazioni all'**accesso** e
nel **costo** dei finanziamenti



Clienti

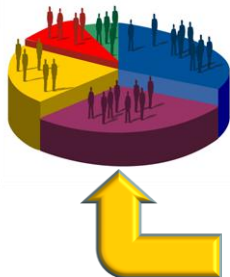
Rapporti azienda - clienti

Difensivo

Volto a non perdere quote di
mercato nei confronti dei
competitor *first movers* in
ambito etico

Esplorativo

Finalizzato a **cogliere**
opportunità sociali di
mercato non ancora
conosciute dai competitor



× Creazione di una "differenziazione Etica"

Fidelizzazione e possibilità di applicare
un *mark-up* sul prezzo dei prodotti

× Espansione (eventuale) della quota di mercato
con conseguente aumento delle vendite



Partner

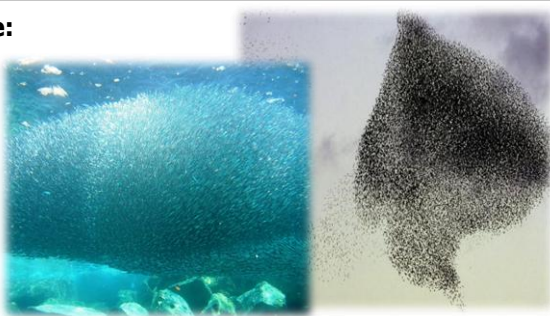
Comportamento etico e responsabile:



elemento essenziale per "integrare con successo strategia, processi, accordi di business, risorse, sistemi e forza lavoro" (Greenhalgh, *Managing strategic relationship*, 2001), e, quindi, per creare assetti di lavoro attraverso la **rete**.

Macro-competenze di rete:

Rafforzamento e radicamento di cultura e vision a livello di singola organizzazione ed a livello di network tanto da arrivare a costituire vere e proprie macro-competenze interorganizzative.



Aziende Pubbliche

Rapporti azienda privata - azienda pubblica



Difensivo

L'organizzazione privata si limita a **evitare sanzioni** previste dalla pubblica amministrazione.

Opportunistico

L'azienda privata cerca di cogliere gli **incentivi** eventualmente previsti dalla sfera pubblica.



Anticipatore

L'azienda si trova a sviluppare **processi/prodotti innovativi** in sostituzione di quelli divenuti "fuori legge" a causa dell'evoluzione normativa.

Proattivo (o concreativo)

Azienda pubblica e privata tendono a condividere una **vision comune** che spesso porta a modificare o concreate l'ambiente.





Organizzazioni non-profit

Rapporti azienda privata – organizzazione non-profit



Difensivo

L'organizzazione privata si limita a **evitare azioni di boicottaggio** delle NGO.

Opportunistico

Meno frequente (le NGO difficilmente mettono a disposizione incentivi).



Anticipatore

Ipotetico, per **paura** di eventuali **azioni di boicottaggio** future.

Proattivo (o concreto)

Teso a creare **network misti** "non-profit-privato" che grazie a una **vision condivisa** riesca ad incidere sull'ambiente.



La formazione e la diffusione dei valori (etici): sistemi, strumenti e strutture per l'etica

Lo sviluppo etico necessita di tempi lunghi



Elevata importanza del radicamento (convinzione)





La formazione e la diffusione dei valori (etici): sistemi, strumenti e strutture per l'etica

- 1) Strutture:** assegnazione di ruoli e di responsabilità per lo sviluppo ed il coordinamento delle attività etiche

Duplici valore: assegnazione risorse e simbolico

1A) Comitati etici: ruolo anzitutto consulenziale.
Solitamente gruppo interfunzionale di dirigenti

1B) Uffici per l'etica: diffusione del ruolo di "Chief ethics officer": sviluppano e diffondono standard etici, curano i programmi di formazione, offrono consulenza e guidano indagini ...

1C) Difensori etici: a supporto e di protezione dei denunzianti (contro rischi quali la retrocessione o il licenziamento)



La formazione e la diffusione dei valori (etici): sistemi, strumenti e strutture per l'etica

- 2) Codici etici:** dichiarazioni formali e valori. Talvolta sottoinsiemi di codici culturali.

Circa 4/5 delle aziende della classifica di Fortune 1.000 li possiede

Valori e temi specifici (ad esempio: sicurezza sul lavoro, riservatezza, privacy ..).

Attributi:

Sostegno: da parte del top management

Capillarità: devono raggiungere tutti i dipendenti

Concretezza: realmente utili nella vita lavorativa (ad esempio per i dilemmi etici)

Applicabilità ed equità: applicazione effettiva, che preveda anche premi e punizioni





La formazione e la diffusione dei valori (etici): sistemi, strumenti e strutture per l'etica

- 3) **Meccanismi di denuncia:** dichiarazioni formali di pratiche illegali o immorali. Ancora più importante è la cultura della tutela dei denunciatori

Questions/Concerns on Ethics or Compliance?
Contact your local Ethics/Business Conduct Officer

or call the European OpenLine

0041 43 300 6805

NORTHROP GRUMMAN

- 4) **Procedure di selezione:** valido "screening morale" dei candidati

- 5) **Programmi di formazione:** seminari ...



Formazione etica dei dipendenti in "outsourcing"