



REGIONE DEL VENETO



Unioncamere  
Veneto



# LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE: LA PERSONA AL CENTRO DELLO SVILUPPO DELL'AZIENDA

G  
G  
Ka



**KAIROS**  
Consulting and Training  
[www.kairos-consulting.com](http://www.kairos-consulting.com)



RSI - CSR

“Tensione dell’impresa, a partire dai vertici aziendali, di soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività”

(Mario Molteni, 2004)

## Gli ambiti della RSI (Libro Verde Commissione Europea)

### *DIMENSIONE INTERNA all'azienda*

AMBITO DI APPLICAZIONE	POSSIBILI MISURE CORRELATE
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Gestione delle risorse umane</b></li></ul>	Istruzione e formazione continua, livelli retributivi, orari di lavoro, pratiche non discriminatorie, prospettive di inserimento professionale, ecc...
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Salute e sicurezza nel lavoro</b></li></ul>	Adempienza alle normative cogenti in materia; adozione volontaria di misure volte alla prevenzione e quindi alla migliore sicurezza protezione della salute sul luogo di lavoro
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Adattamento alle trasformazioni</b></li></ul>	Attenzione alla partecipazione e coinvolgimento delle parti interessate; adozione di politiche di riconversione professionale; impegno a favore dell'occupazione locale
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente</b></li></ul>	Riduzione nel consumo delle risorse, delle emissioni inquinanti e dei rifiuti; adozione di sistemi di gestione ambientale e <i>audit</i> convalidabili da enti accreditati



## RSI come BENE COMUNE

La ricerca del profitto deve essere realizzata in vista dell'obiettivo bene comune. La RSI non deve e non può rappresentare una perdita per l'azienda: la sostenibilità deve essere anche economica!

Bene comune: non il mio sacrificio per il vostro bene.  
non contro il mio bene né a prescindere dal tuo bene.  
E' il **mio** bene **assieme** al **vostro**.

### Cosa fare allora?

Liberarsi dalla mappa cognitiva basata sull'idea dello scientific management (Taylor, 1911) e sul concetto di **risorse umane** che va sostituito con quello di **persona**.



Attenzione agli aspetti motivazionali, relazionali, situazionali

La visione dei problemi di governo aziendale è legata alla natura dell'uomo, a come chi governa legge e vive **i valori delle persone** impegnate nell'impresa.

Variabili soggettive alla base dell'imprenditorialità che rimandano a motivazioni e caratteri personali, di natura **psicologica e sociologica**.



Influenza della **sfera soggettiva**.

Importanza della **relazionalità** verso l'interno e verso l'esterno, facilitata dalla dimensione limitata.

**Trasmissione di valori** facilitata dalla snellezza della struttura organizzativa.



**Leadership sociale:** punto di arrivo dell'attività imprenditoriale

Anche l'imprenditore, come il dipendente, raramente è spinto da motivazioni solo economiche. Più spesso vive stimoli più ampi sotto il profilo sociale, si caratterizza per una forte identificazione nell'organizzazione ed è dotato di potere personale legato all'**autorevolezza**.

# L'IMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABILE IN PRATICA...

## ... INVESTE IN CAPITALE UMANO

- ✓ Dedica risorse alla formazione del capitale umano
- ✓ Adotta soluzioni che cercano equilibrio tra lavoro, famiglia, tempo libero
- ✓ Adotta politiche retributive e di carriera improntate all'uguaglianza (nella valutazione)
- ✓ Adotta politiche di assunzione che non penalizzano l'inserimento di minoranze etniche,
- ✓ Tutela la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro



## I DUE “LIVELLI” DELLA RESPONSABILITA’ SOCIALE

### A) LA TUTELA DEI DIRITTI

Garantire un livello di tutela più elevato di quello obbligatorio relativo a:

- Livello salariale
- Attenzione al lavoro femminile
- Non ricorso al lavoro minorile
- Politiche volontarie di pari opportunità
- Adozione di un sistema di controllo interno evoluto
- Rispetto delle persone sul luogo di lavoro

### B) IL LIVELLO DELLA CREATIVITA’ SOCIO-COMPETITIVA

- Servizi aggiuntivi ai dipendenti
- Soluzioni innovative per coniugare vita lavorativa e familiare
- Intensa attività di formazione, anche utilizzando le competenze interne
- Comunicazione del disegno strategico e dei risultati ecc, sociali, ambientali

# I DUE “LIVELLI” DELLA RESPONSABILITA’ SOCIALE

## IL LIVELLO DELLA CREATIVITA’ SOCIO-COMPETITIVA

### Esempi:

- **Asilo aziendale;**
- **Corso di italiano per stranieri e loro famiglie;**
- **Promozione di una formazione interna che valorizzi il patrimonio di conoscenza esistente;**
- **Concorso interno all’azienda per le idee progettuali più creative;**
- **...**

# Conoscenze e Competenze

Le competenze rappresentano l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle qualità individuali che l'azienda ritiene necessarie per la migliore copertura di un ruolo.

**COMPETENZE**

=

**Conoscenze**

**Capacità**

**Qualità  
individuali**

# Conoscenze e Competenze

**Conoscenze**

*"Sapere"*  
Rappresentano il patrimonio di nozioni rispetto a un preciso campo di conoscenza; non implicano necessariamente la messa in atto di una capacità

*know-how* di tipo tecnico-professionale

# Conoscenze e Competenze

**Capacità**

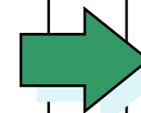


*"Saper fare"*  
Rappresentano lo strumento per concretizzare e tradurre in risultati le conoscenze possedute.

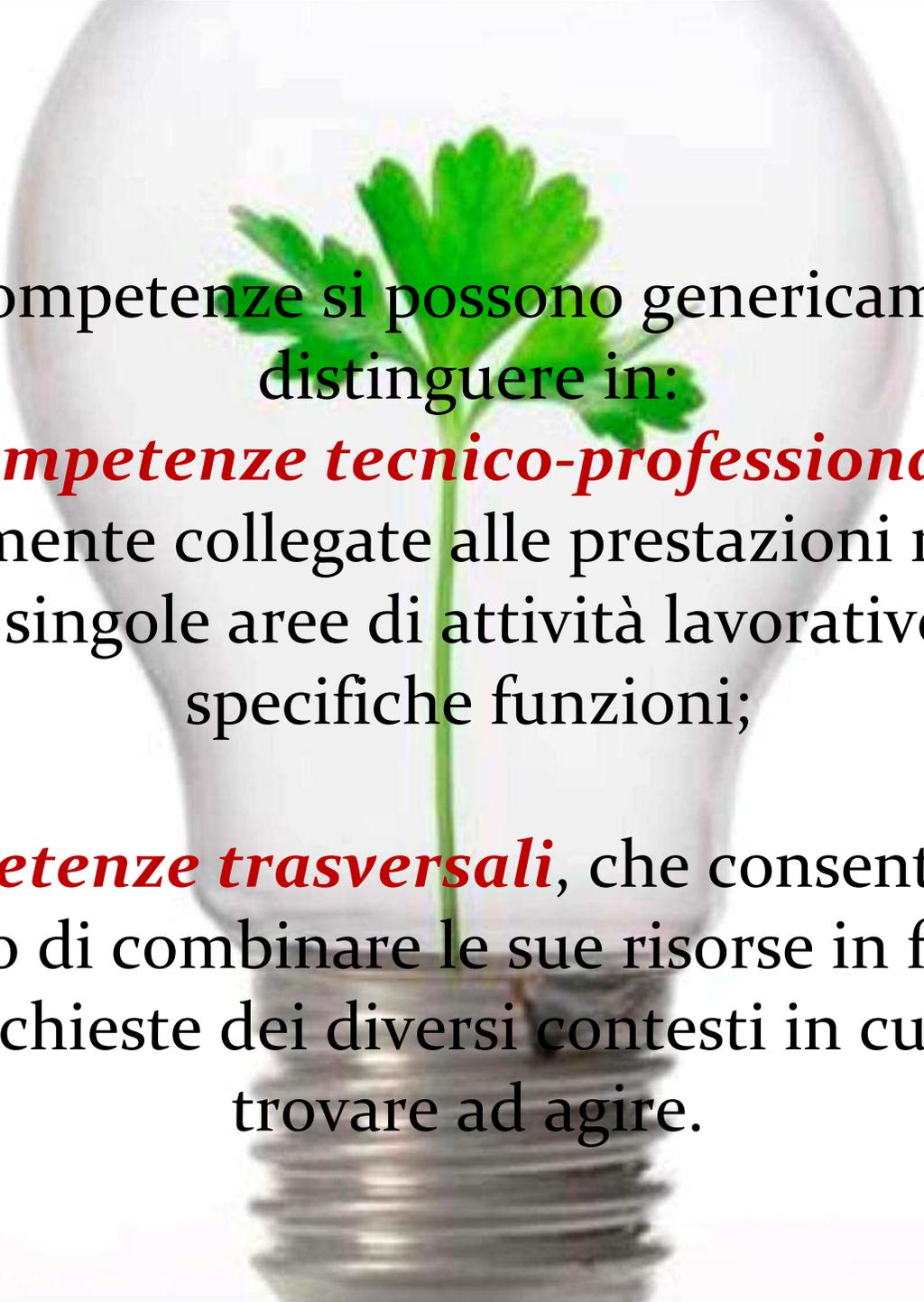
**Qualità individuali**



*"Saper essere"*  
Rappresentano caratteristiche individuali e personali, in grado di influenzare atteggiamenti e comportamenti.



*comportamenti*



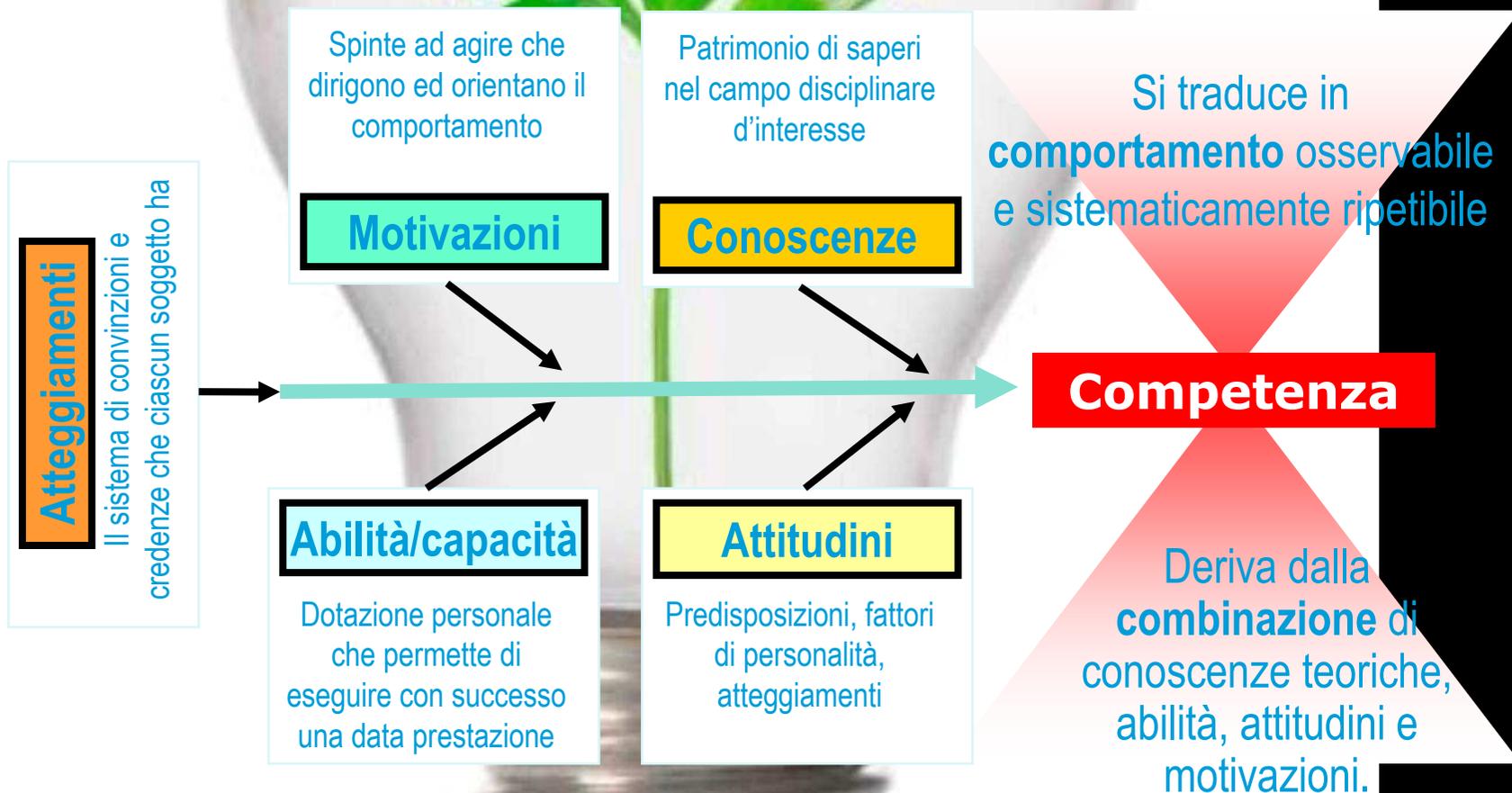
Le competenze si possono genericamente distinguere in:

***competenze tecnico-professionali,***

direttamente collegate alle prestazioni richieste dalle singole aree di attività lavorative o da specifiche funzioni;

***competenze trasversali,*** che consentono al soggetto di combinare le sue risorse in funzione delle richieste dei diversi contesti in cui si può trovare ad agire.

# Una definizione di competenza



competenze

**contesto**  
**ruolo**

Organizzazione

comportamenti

**prestazioni**

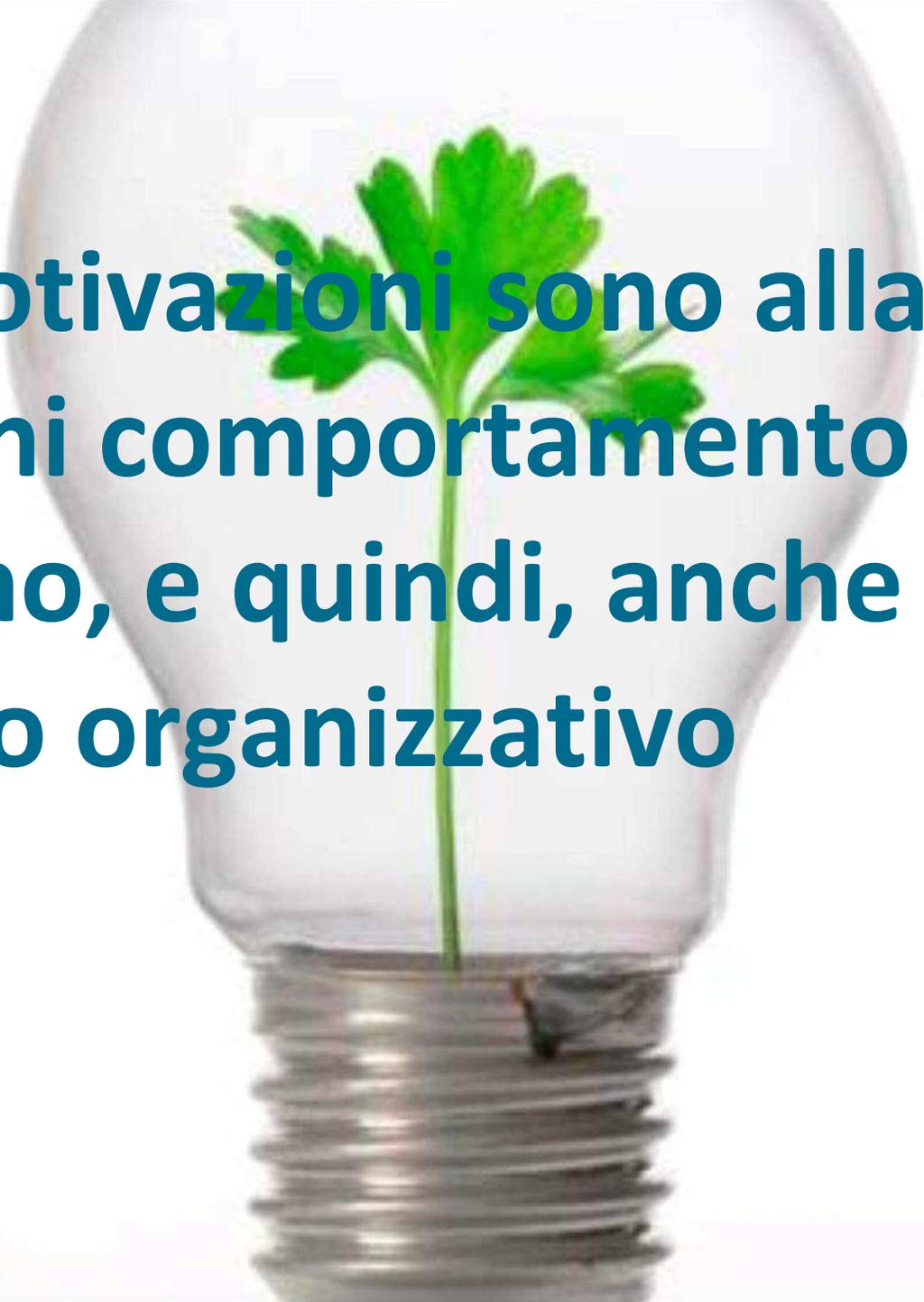
Strutture, mezzi  
e strumenti

**vision**  
**mission**

**valori**  
**atteggiamenti**  
**motivazioni**  
**credenze**

**abilità**  
**conoscenze**  
**attitudini**





**Le motivazioni sono alla base  
di ogni comportamento  
umano, e quindi, anche di  
quello organizzativo**





# Scuola classica: Taylor

## □ Specializzazione delle mansioni

La massimizzazione della divisione del lavoro tra operatori specializzati fino al limite consentito dalle separabilità tecnica è positivamente e significativamente correlata alla massimizzazione dell'efficienza e ne è causa.

## □ Studio scientifico dei tempi e dei metodi di lavoro

Lo studio e la codifica delle procedure di lavoro impiegate dagli operatori più produttivi è la condizione necessaria per il trasferimento di queste procedure a tutti gli altri operatori.

## □ Incentivo monetario

Le imprese organizzate scientificamente ottengono risultati migliori e possono quindi corrispondere salari più alti, attirando gli operai più produttivi dalle altre aziende.

# La teoria delle Risorse Umane



## Principi:

- La **produttività** è funzione della **soddisfazione** dei lavoratori.
- La soddisfazione non dipende solo dall'appartenenza ad un gruppo, ma anche **dall'autorealizzazione** e dalla **significatività** del contenuto del lavoro (teorie motivazionali).
- Il **coinvolgimento** dei lavoratori nelle **scelte** e nel **miglioramento** dà benefici in termini di conoscenza diffusa e di aumento del livello di **motivazione**



# Miglioramento e Qualità

*miglioramento* può avvenire secondo due diverse modalità:

- *Innovazione*: miglioramento in profondità dovuto a grandi investimenti in tecnologia e/o nuove attrezzature
- *Miglioramento continuo*: piccoli miglioramenti dello status quo dovuti a sforzi continui di tutto personale

# Miglioramento e Qualità

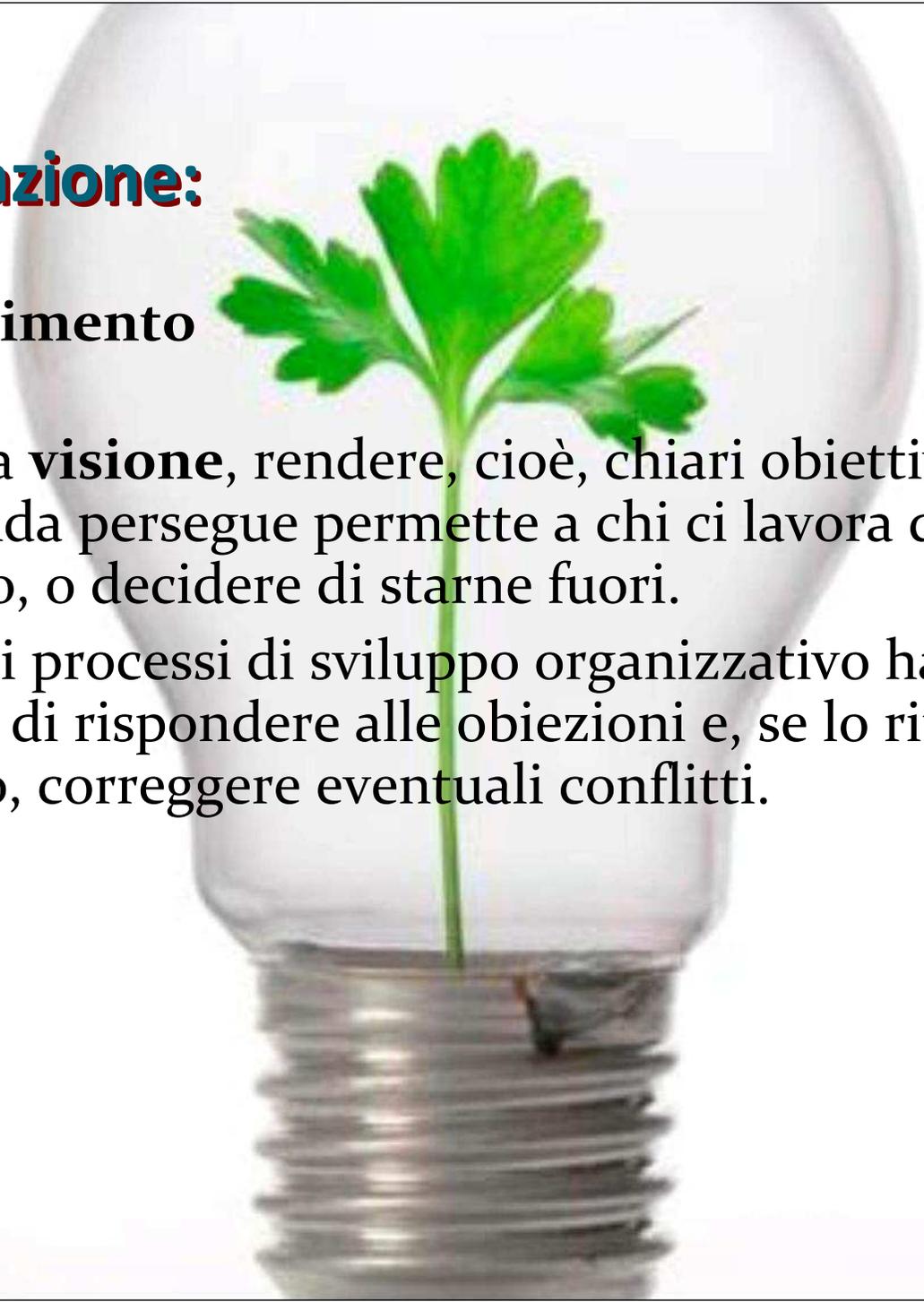


## Motivazione:

### ↳ Coinvolgimento

Creare una **visione**, rendere, cioè, chiari obiettivi e strategie che l'azienda persegue permette a chi ci lavora di predisporre un percorso, o decidere di starne fuori.

Chi gestisce i processi di sviluppo organizzativo ha, così, la possibilità di rispondere alle obiezioni e, se lo ritiene, opportuno, correggere eventuali conflitti.



# Motivazione



## Formazione

...tare le persone ad acquisire o incrementare le competenze (conoscenze, abilità, esperienze) necessarie per mettere in atto comportamenti organizzativi utili a svolgere il proprio lavoro e realizzare la vision.

...a formazione è l'attività attraverso la quale le organizzazioni si occupano di sviluppare le competenze delle persone ma, oltre ad essa, ogni attività che permetta di confrontarsi (meeting, convegni, riunioni, valutazioni dei capi, dei colleghi, dei clienti...) produce occasioni potenzialmente per imparare. In ogni caso, le persone imparano soprattutto quando ritengono l'apprendimento utile, accessibile, interessante e alla loro portata.

# Motivazione

## Valutazione

Valutare le prestazioni, premiare i risultati positivi. Quello che le persone imparano è molto importante ma, in ogni organizzazione, è ancora più importante che le persone decidano di applicare al loro lavoro quello che hanno imparato.

Cambiare abitudini - che è l'aspetto più concreto dell'apprendimento - costa impegno, attenzione e richiede convinzione nei propri mezzi e nel fatto che ogni miglioramento sia riconosciuto a livello materiale e psicologico: "sistemi premianti" servono a chiarire cosa, in termini di comportamenti organizzativi, è importante per l'azienda, e a riconoscere gli sforzi e i risultati di chi decide di allinearsi.

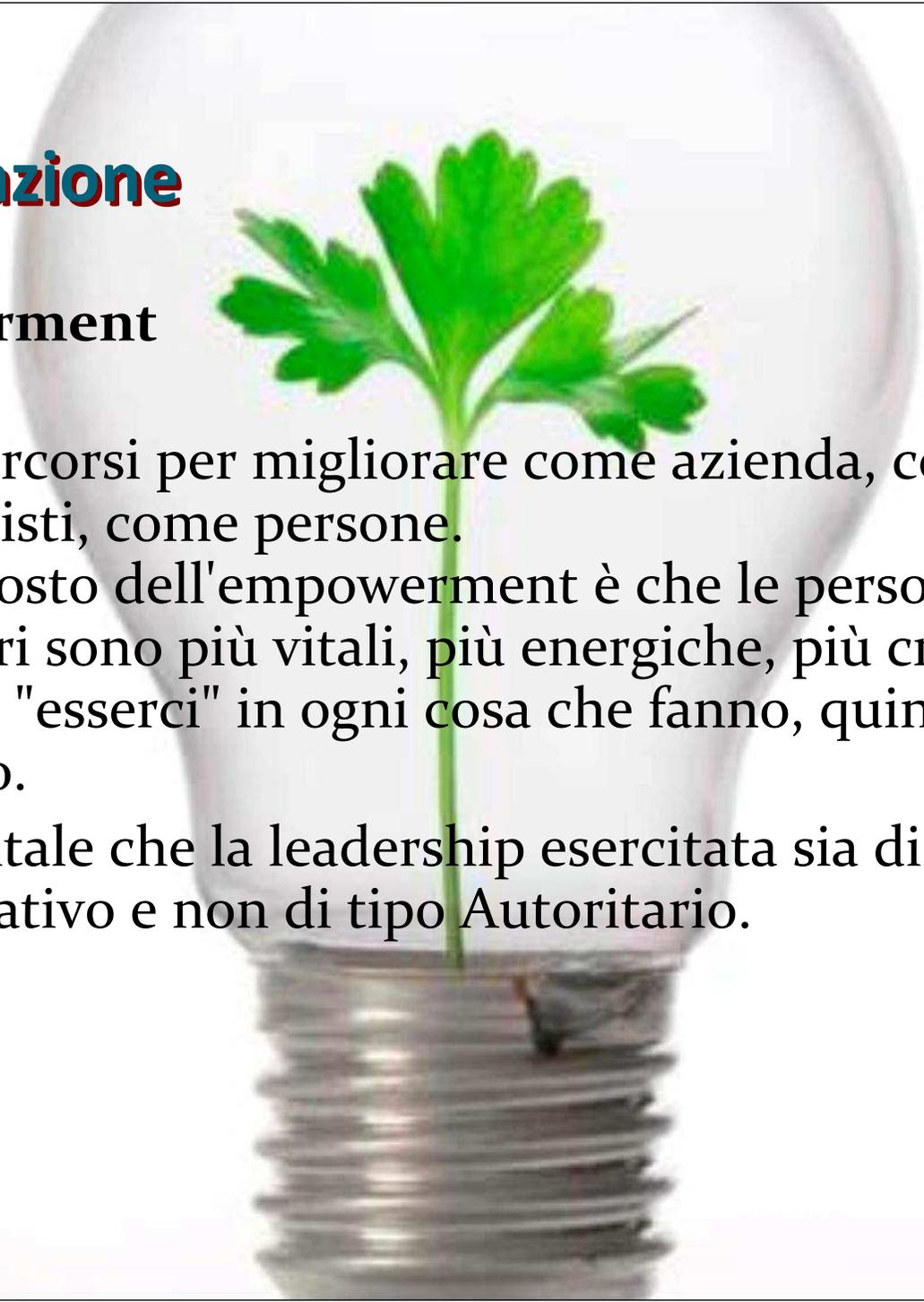
# Motivazione

## Empowerment

Indicare i percorsi per migliorare come azienda, come singoli professionisti, come persone.

Il presupposto dell'empowerment è che le persone animata dai desideri sono più vitali, più energiche, più creative e cercano di "esserci" in ogni cosa che fanno, quindi anche nel loro lavoro.

È fondamentale che la leadership esercitata sia di tipo e non di tipo Affiliativo e non di tipo Autoritario.



# Motivazione



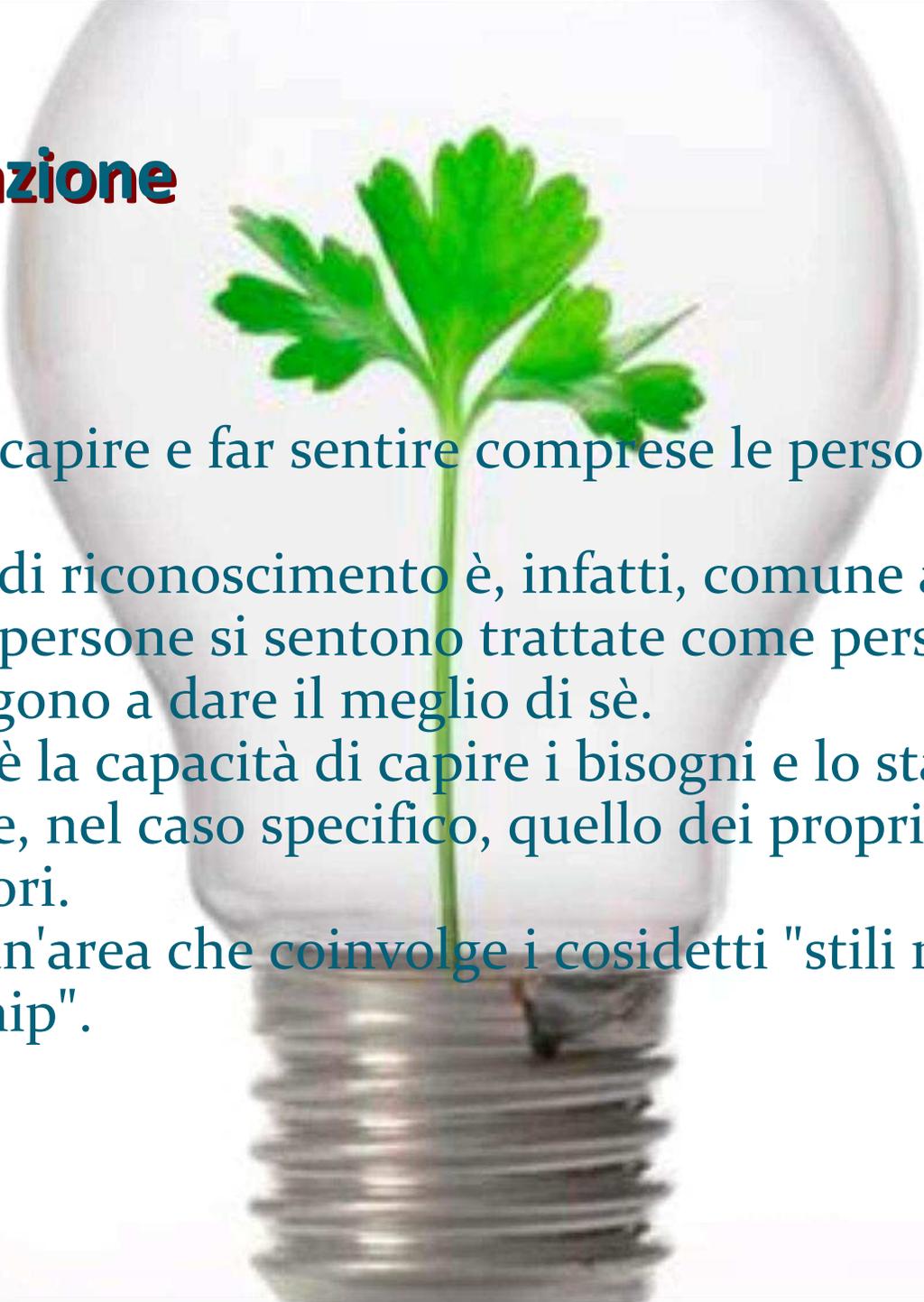
Empowerment

*di Leadership*

**Collaborativo:** favorisce le relazioni interpersonali creando armonia nello staff; la sua azione è positiva sul mantenimento di un sereno clima aziendale.

**Autoritario:** utilizza direttive chiare e precise che non ammettono replica; usa spesso la leva motivazionale legata alla paura delle conseguenze rendendo il clima aziendale teso e poco incline all'assunzione di responsabilità da parte dei singoli.

# Motivazione



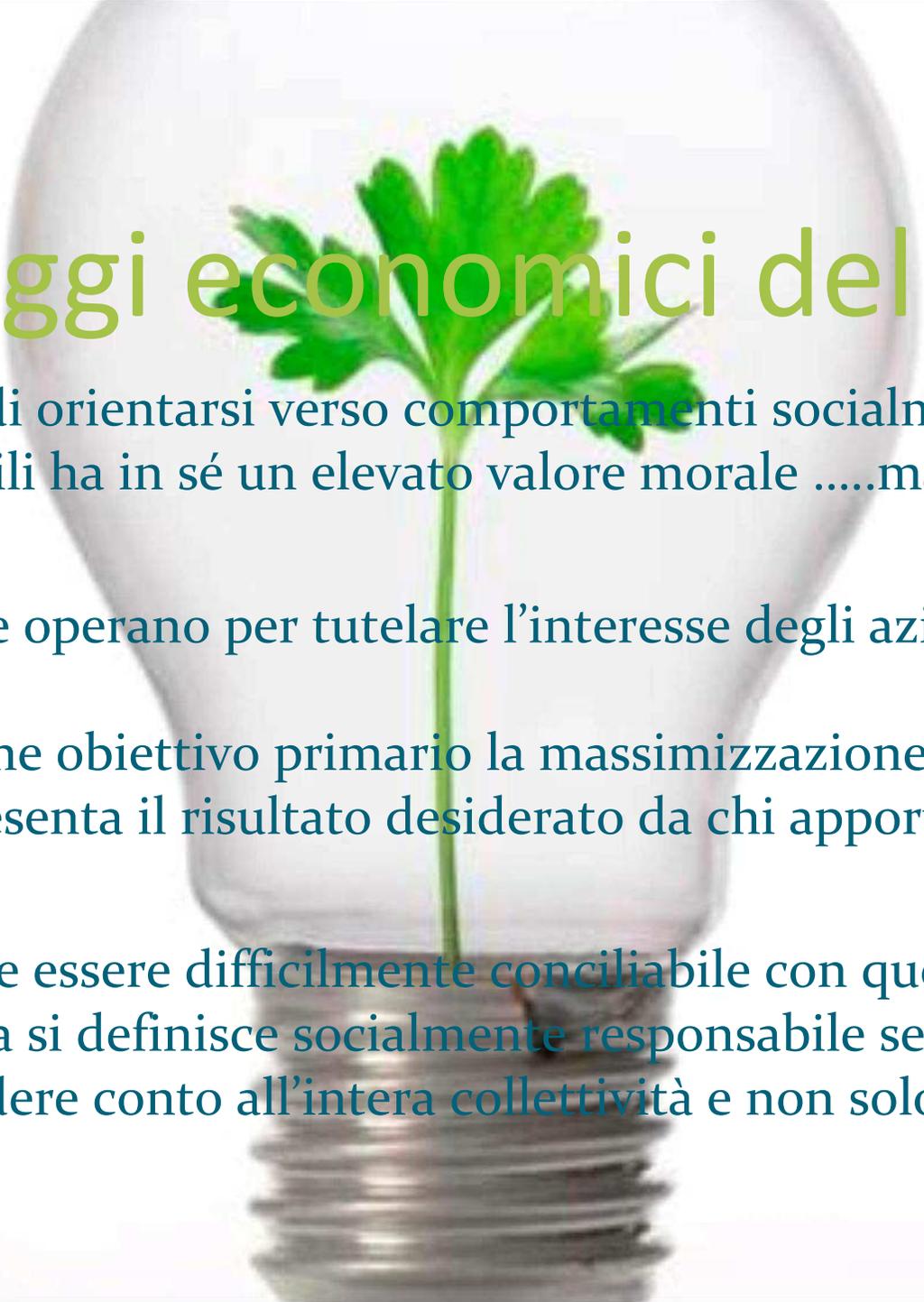
## ↳ Empatia

Ascoltare, capire e far sentire comprese le persone in quanto persone.

Il bisogno di riconoscimento è, infatti, comune a tutti: quando le persone si sentono trattate come persone si predispongono a dare il meglio di sé.

L'empatia è la capacità di capire i bisogni e lo stato d'animo degli altri e, nel caso specifico, quello dei propri collaboratori.

Questa è un'area che coinvolge i cosiddetti "stili relazionali e di leadership".



# Vantaggi economici della RSI

- Decidere di orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili ha in sé un elevato valore morale ....ma non basta
- Le imprese operano per tutelare l'interesse degli azionisti e quindi hanno come obiettivo primario la massimizzazione del profitto, che rappresenta il risultato desiderato da chi apporta capitale.
- La RSI pare essere difficilmente conciliabile con questa visione: un'impresa si definisce socialmente responsabile se ammette di dover rendere conto all'intera collettività e non solo agli azionisti



# Allora come fare?

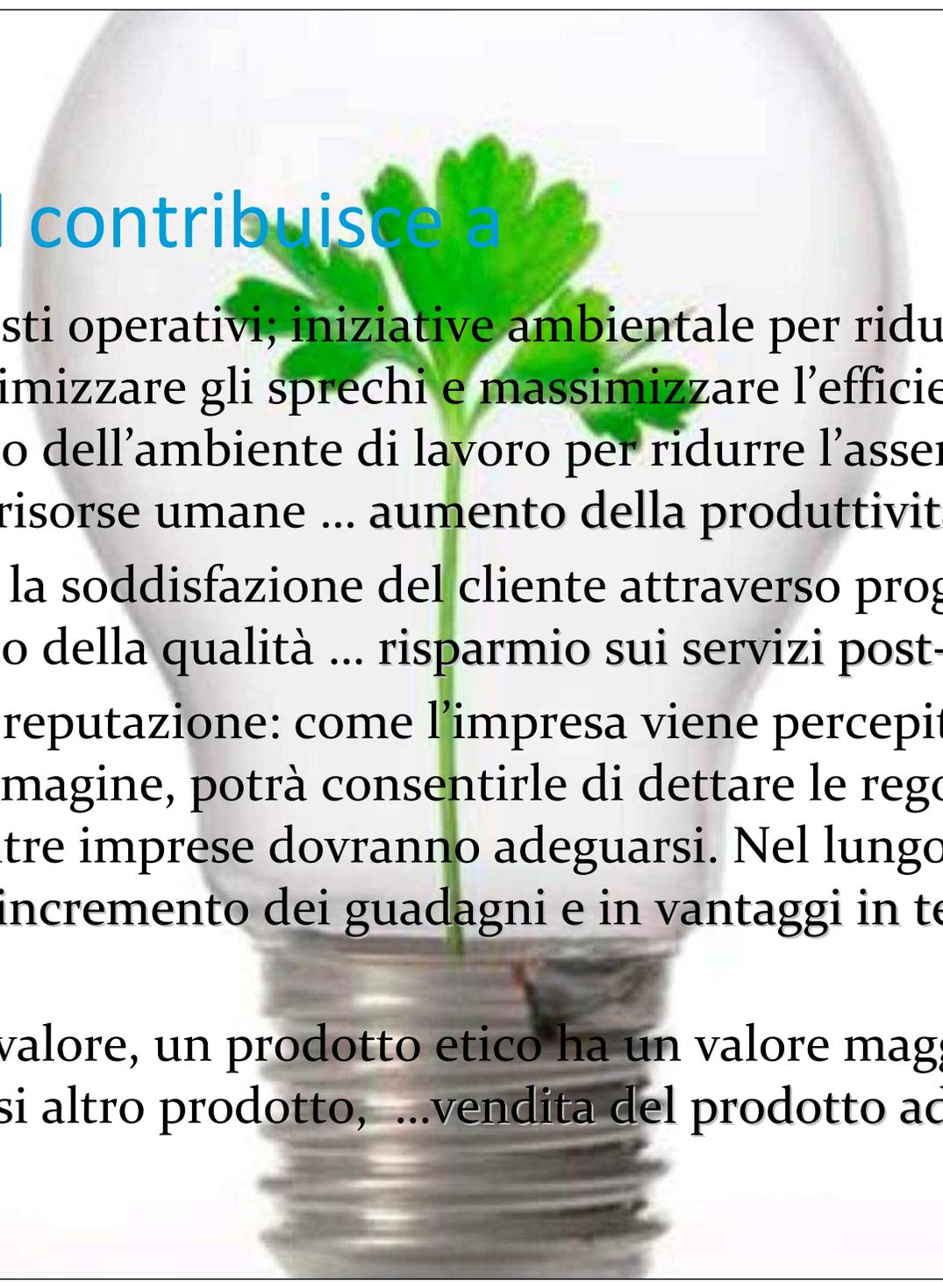
Creare valore sociale per gli azionisti che lo pongono come obiettivo da realizzare in aggiunta alla creazione di profitto. trasformare un comportamento socialmente responsabile in un aumento dei profitti per l'impresa

Occorre dimostrare agli azionisti che investimenti socialmente responsabili non solo corrispondono a migliori performance per l'impresa, ma si traducono in un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, essere socialmente responsabili non è in contrasto con l'obiettivo di creazione del profitto, ma anzi è un modo per aumentarlo.



## Aree di miglioramento

- Ambiente di lavoro; si traduce in un maggiore impegno e maggiore produttività dei lavoratori
- Gestione dei rischi
- Performance finanziaria; le istituzioni finanziarie fanno ricorso sempre più spesso ad elenchi di criteri sociali ed economici per valutare il rischio di prestito o di investimento nei confronti delle imprese. Rating etico accanto ai sistemi di rating classici



## RSI contribuisce a

- Ridurre i costi operativi; iniziative ambientale per ridurre risorse e da minimizzare gli sprechi e massimizzare l'efficienza; azioni di miglioramento dell'ambiente di lavoro per ridurre l'assenteismo, e massimizzare le risorse umane ... aumento della produttività;
- Incrementare la soddisfazione del cliente attraverso programmi di miglioramento della qualità ... risparmio sui servizi post-vendita
- Incrementare la reputazione: come l'impresa viene percepita dall'esterno e la sua immagine, potrà consentirle di dettare le regole del gioco a cui le altre imprese dovranno adeguarsi. Nel lungo periodo si otterrà un aumento dei corsi in ... incremento dei guadagni e in vantaggi in termini di quote di mercato.
- Incrementare il valore, un prodotto etico ha un valore maggiore rispetto a qualsiasi altro prodotto, ... vendita del prodotto ad un prezzo superiore.

# Riassumendo, i vantaggi della RSI



## Benefici per l'impresa

- Miglioramento nella gestione dei rischi
- Riduzione dei costi operativi
- Incremento della produttività e della qualità dei processi aziendali
- Rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale
- Aumento delle vendite e della fidelizzazione della clientela
- Aumento della capacità di attrarre e di mantenere i dipendenti responsabili e di talento
- Miglioramento delle relazioni con le autorità pubbliche
- Maggiore accesso al credito e costo del denaro
- Miglioramento generale della performance finanziaria