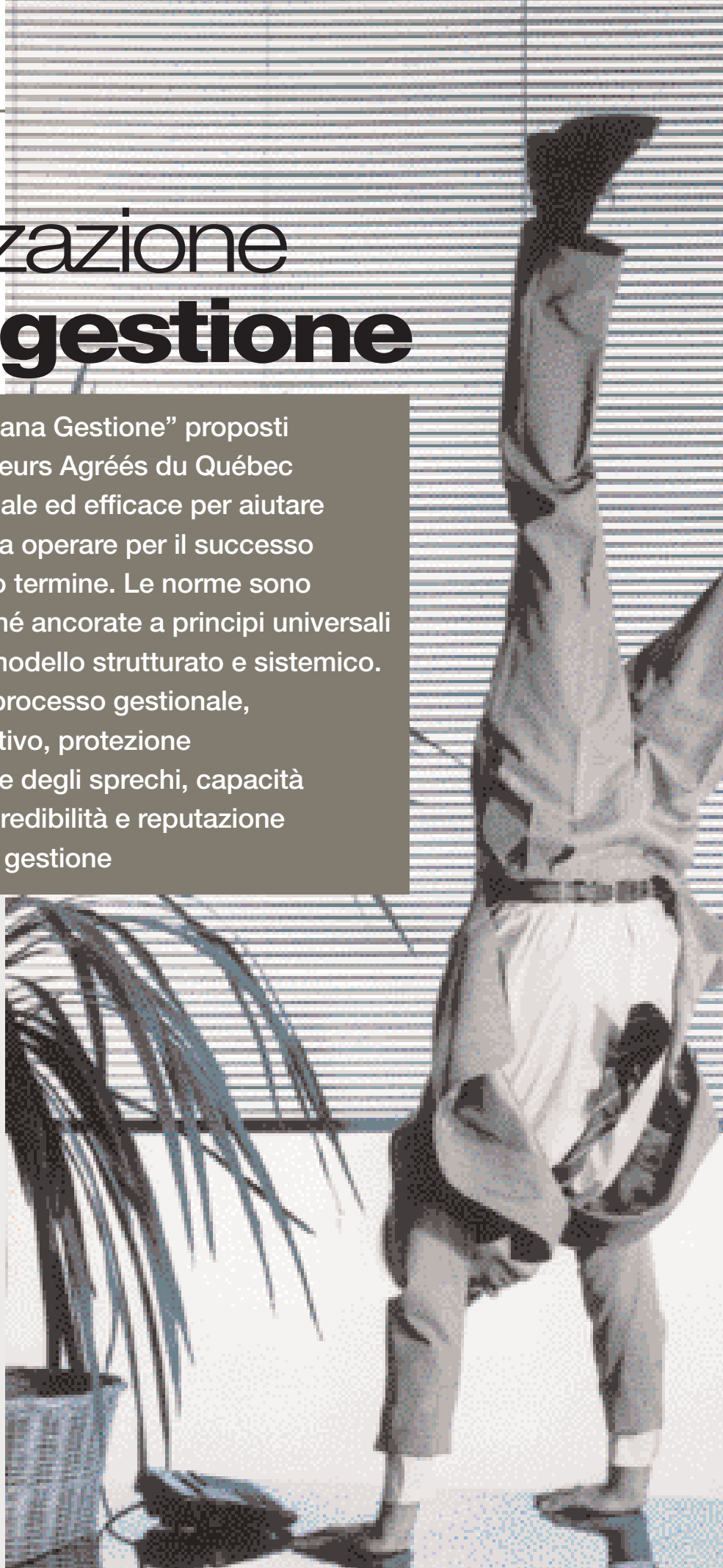


Organizzazione e sana gestione

Il modello e le norme di “Sana Gestione” proposti dall’Ordre des Administrateurs Agréés du Québec sono uno strumento originale ed efficace per aiutare amministratori e manager a operare per il successo in un’ottica di medio-lungo termine. Le norme sono autorevoli e credibili, perché ancorate a principi universali e generate attraverso un modello strutturato e sistemico. Affidabilità e integrità del processo gestionale, controllo del rischio operativo, protezione dell’investimento, riduzione degli sprechi, capacità di reddito futura, fiducia, credibilità e reputazione sono il risultato della sana gestione

Il lavoro emancipato dalla morale si pone in conflitto con il bene comune e l’efficienza delle imprese. D’altra parte gli obblighi morali non possono essere soddisfatti con qualche donazione per “giuste cause” o con una “certificazione etica” SA8000, pratiche non estranee ai protagonisti di crisi aziendali e scandali finanziari. Non ci sono leggi o certificazioni che tengano: l’eticità dell’impresa in quanto tale non può prescindere dall’identità morale dei suoi attori.

**Adriano Bortolazzo (a.bortolazzo@fastwebnet.it) e Guido Serenthà (guido.serentha@fastwebnet.it), membri dell’Ordine degli Ingegneri di Milano e dell’Ordre des Administrateurs Agréés du Québec, sono consulenti di gestione con una lunga esperienza professionale in Italia e all’estero e si occupano anche di formazione e consulenza per la Sana Gestione.*



The model and rules for “healthy management” set out by the Ordre des Administrateurs Agréés du Québec are an original and effective tool to help administrators and managers to operate successfully with a medium-long term perspective. The rules are authoritative and credible, anchored as they are to universal principles and generated through a structured and systematic model. Reliability and integrity of the management process, operational risk control, investment protection, reduction of waste, future revenues capacity, trust, credibility and reputation are all results of a healthy management

Organization and **healthy** **management**

Work emancipated by morals conflicts with the common good and with the effectiveness of enterprises.

On the other hand moral obligations cannot be satisfied by some donation for “a just cause” or by an SA8000 “ethical certification”, a practice that is not uncommon among the protagonists of corporate crises and financial scandals.

No laws or certifications mean much: the ethics of a company, as such, always depend on the moral identity of its actors.

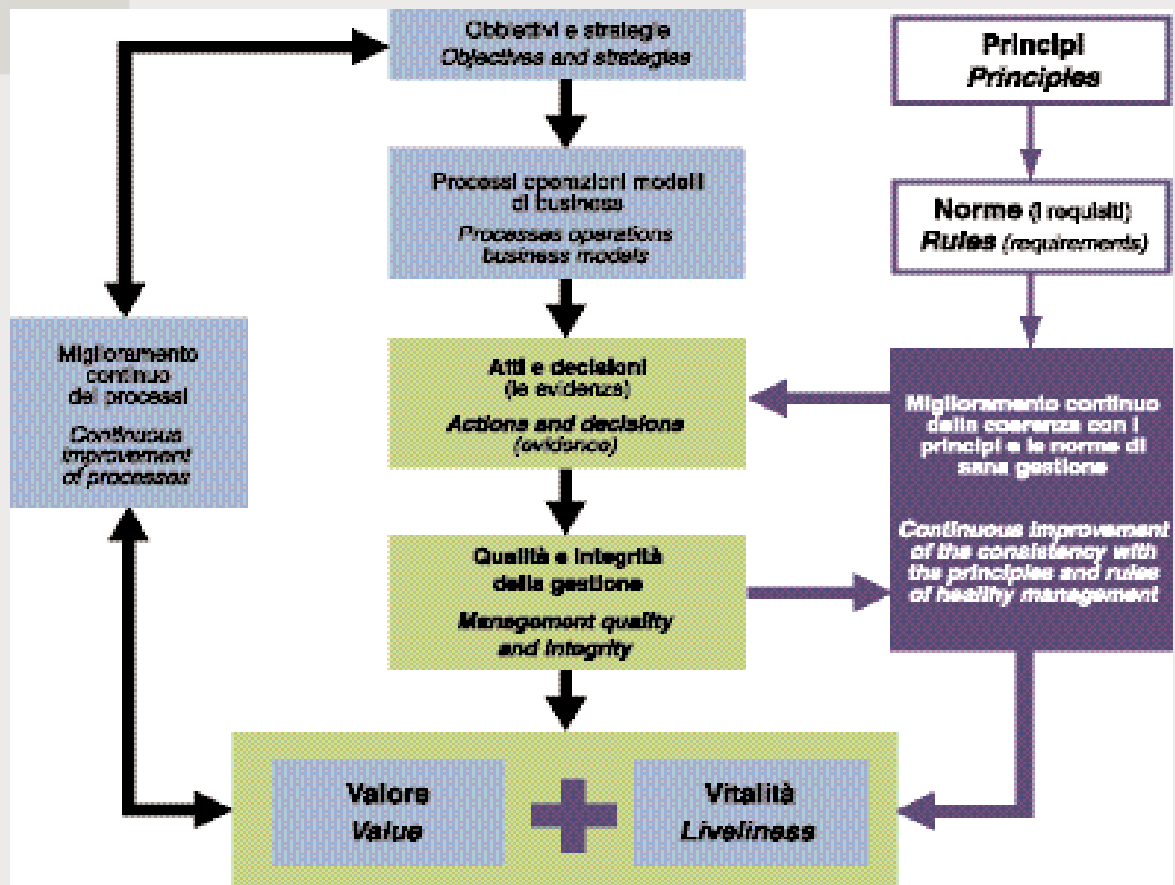
MANAGERS AND VIRTUES

Nowadays we acknowledge that the “human capital” has never been mistreated as much as since we have

acknowledged that it is precious: cutting the knot, rather than loosening it, appears to be the more frequent solution because it’s easier to cut costs than to create new value. In such a context it becomes necessary to recall the ethical dimension of those who work as

*Adriano Bortolazzo (a.bortolazzo@fastwebnet.it) and Guido Serenthà

(guido.serentha@fastwebnet.it) are members of the Charter of Engineers of Milano, and of the Ordre des Administrateurs Agréés du Québec, are management consultants with a longstanding professional experience in Italy and abroad, and also deal with training and consulting for Healthy Management.



MANAGER E VIRTÙ

Oggi si constata che il “capitale umano” non è mai stato così maltrattato come da quando se ne è dichiarata la preziosità: il taglio del nodo, anziché lo sforzo di scioglierlo, rimane la soluzione più praticata, perché è più facile ridurre i costi che creare nuovo valore. In tale contesto pare necessario ricordare la dimensione etica di chi esercita la professione di manager. Le norme morali non appartengono a un mondo esterno, politico o religioso, se non addirittura mitico, e non sono semplici optional cui pensare dopo aver risolto problemi ritenuti più importanti e urgenti. Non è onesto considerare “impropria” ogni invocazione all’etica nel mondo degli affari e le regole morali non si possono ridurre a tecniche procedurali prive di qualunque criterio di universalità oggettiva. È significativo che, in campo etico, non si sia trovato di meglio da offrire, con ironico cinismo, ai manager se non

una scelta di massime di condotta desunte dagli scritti di Machiavelli, proponendo una pratica della “ragion d’impresa” che mutua le sue norme dalla machiavellica ragion di Stato. Occorre ricondurre il problema alle sue radici, recuperando il legame fra professionalità e virtù morali, sulle quali si fonda l’etica universale, che può essere condivisa anche da chi, pur non avendo una formazione religiosamente orientata, crede nell’importanza delle virtù, nella cui pratica l’uomo ritrova la dignità del suo operare. Bisogna attingere al deposito di valori che il diritto naturale offre e che deve ispirare la deontologia di ogni professione. Etica generale, obiettivi morali e regole di comportamento professionale hanno validità se coniugate nell’esercizio delle singole virtù morali: prudenza, giustizia, forza, e temperanza. Sono queste virtù, fin dall’antichità chiamate anche “civili”, che impediscono la divaricazione fra principi etici ge-

nerali e comportamento pratico. La formazione morale, perché non degeneri in un moralismo astratto e inconcludente, deve fondarsi sull’esercizio continuamente rinnovato, e talora sofferto, delle virtù. Tra queste la prudenza occupa il posto centrale, è il nucleo della libertà responsabile e riguarda in modo particolare i dirigenti di qualunque specie e grado: infatti la prudenza insegna anzitutto a ben deliberare. Le virtù riducono i conflitti tra le persone e ristabiliscono un clima di fiducia. Non tutti i manager possono diventare guru, ma tutti possono cercare di essere virtuosi, e così favorire il formarsi di quella comunità di destino, di quel consenso degli spiriti e delle volontà, che è fondamento e misura della vitalità di un’organizzazione.

VIRTÙ E “SANA GESTIONE”

L’*Ordre des Administrateurs Agréés du Québec (OAAQ)*, riferendosi alle virtù sempre valide in una società di diritto,



Fig. 1. La sana gestione riguarda la qualità della gestione e si occupa di migliorare la coerenza dell'azione gestionale con norme pertinenti ancorate a principi universali. Il suo contributo al valore e alla vitalità dell'organizzazione si realizza a prescindere dal modello di business e dalle regole di governance

Fig. 1. Healthy management concerns the quality of management and aims at improving the consistency between the management action and pertinent rules anchored to universal principles.

Its contribution to the value and liveliness of an organisation is to be realised whatever the business model or rules of governance

managers. Moral rules do not belong to a different world, whether religious or political, or even mythical, and they are not just an option to be considered after having solved problems that are thought of as more urgent and important. It would not be honest to consider every call for ethics in the world of business "wrong", and moral rules cannot be reduced to procedural techniques lacking any objective universal criteria. It is significant that, in the field of ethics, the best that has been offered to managers, with cynical irony, if not a selection of maxims from Macchiavelli's works, suggesting a form of "the reasons of the business" in lieu of the rules of the Macchiavellian "reasons of the state". We need to lead the problem back to its roots, by recovering the link between professionalism and moral virtues, upon which universal ethics are founded. Ethics that can be shared even by those who are not orientated religiously but

believe in the importance of virtue, the practice of which provides man's work with dignity. We need to draw from the wealth of values that natural rights offer and that should inspire the deontics of any profession. General ethics, moral objectives and rules of professional behaviour are valid if blended with individual moral virtues: prudence, justice, fortitude and temperance. These virtues, which since ancient times have been termed "civil", are those that make the gap between general ethical principles and practical behaviours impossible. Moral stance, in order not to degenerate into an abstract and inconclusive form of prudery, must be founded upon a continuously renewed, and sometimes pained, practice of the virtues. Among them prudence holds a central position, it is the nucleus of responsible freedom and especially concerns managers of all kinds and levels: prudence in fact, firstly leads to

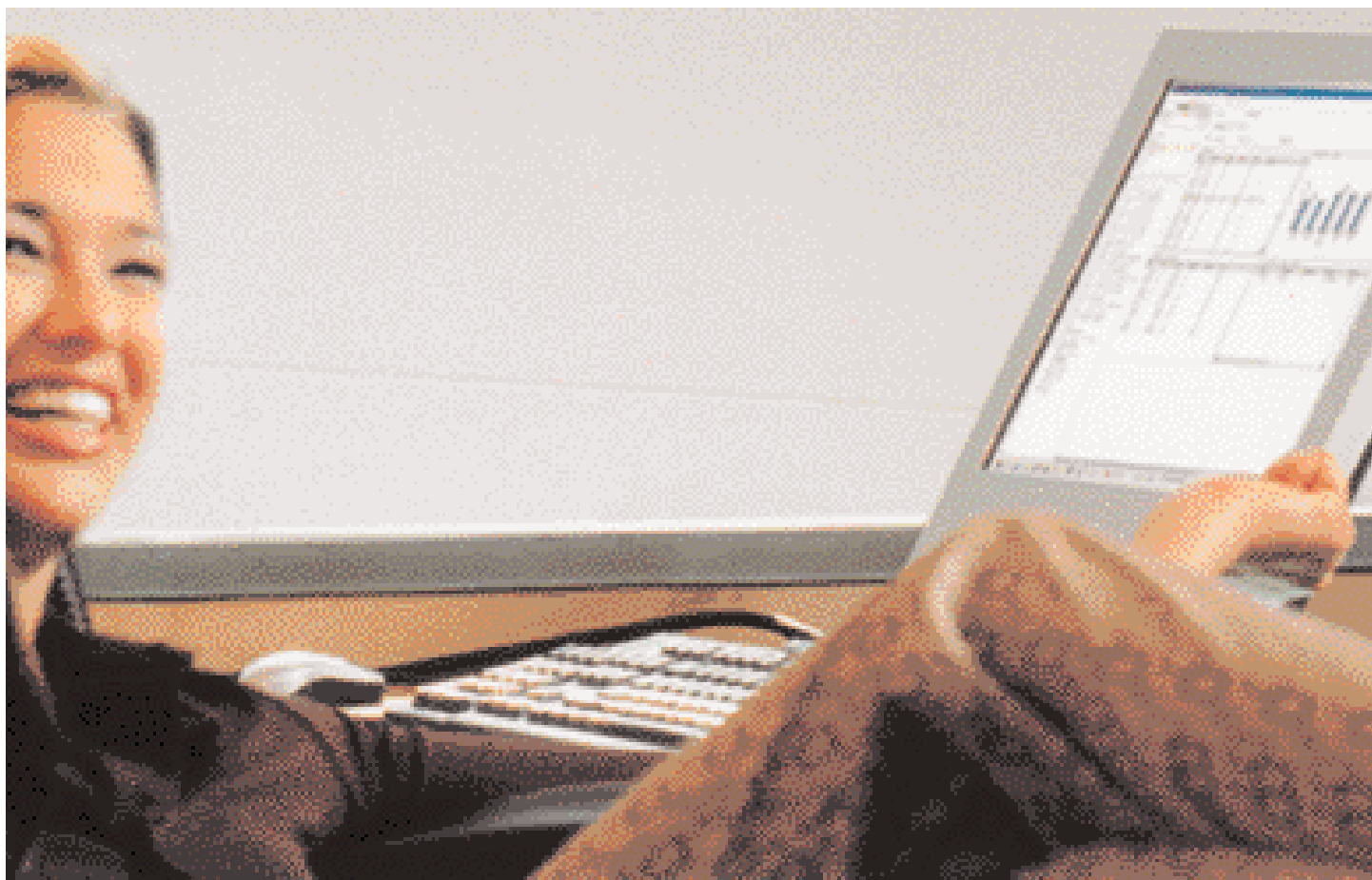
good decision making. Virtues reduce interpersonal conflict and re-establish a climate of trust.

Not all managers are able to become gurus but all can try to be virtuous thus favouring the growth of that common destiny, that consensus of spirits and wills, which are essential and the gauge of the vitality of an organisation.

VIRTUES AND "HEALTHY MANAGEMENT"

L'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec (OAAQ) refers to virtues that are always valid in a society of rights, and has highlighted the 6 "Principles for Healthy Management" (PHM) and the characteristics of management that conforms with ethics and trust which has been defined "healthy", in that it may ensure the liveliness of the organisation and the conditions in which to develop.

These principles are transparency,



ha evidenziato in 6 “Principi di Sana Gestione Generalmente Riconosciuti” (PSGGR) le caratteristiche di una gestione conforme all’etica e ai doveri fiduciari e ha definito tale gestione “SANA”, in quanto capace di assicurare all’organizzazione la vitalità e le condizioni per lo sviluppo. I principi sono: *trasparenza, continuità, efficienza, equità, abnegazione, equilibrio*. La “BUONA” gestione è un concetto soggettivo, legato alla performance economica, al rispetto delle procedure o al raggiungimento di obiettivi di successo o di legittimazione sociale, per molti una questione di buon senso e di intuizione. La “SANA” gestione è invece un concetto definito in modo rigoroso. Gestire in modo sano significa esercitare in conformità a tutti i PSGGR le funzioni manageriali che, nella generalità dei casi, sono 5 e riassumono le fasi rilevanti

del processo gestionale: **pianificazione, organizzazione, direzione, controllo e coordinamento**. La sana gestione non è una ricetta per la performance a breve scadenza: il suo obiettivo è porre le condizioni per la continuità. Non è neppure un modello di business, perché non entra nel merito di ciò che l’organizzazione intende realizzare né di come realizzarlo. La sana gestione ha per obiettivo ciò che l’organizzazione deve essere o divenire per sostenere il suo sviluppo senza mettere a rischio la sua vitalità. Essa non riguarda neppure la *governance*: regole di *governance* e principi di sana gestione non hanno né lo stesso significato né lo stesso obiettivo.

I SEI PRINCIPI DI SANA GESTIONE

Il principio di **trasparenza** si collega soprattutto alla virtù di giustizia e com-

porta il dovere di rendere conto lealmente delle risorse e del potere e di informare coloro che sono coinvolti negli atti e decisioni con una comunicazione veritiera, chiara e quindi efficace. Il principio di **continuità** richiede che l’organizzazione sopravviva a chi la gestisce. Si collega alla virtù di prudenza (che significa in questo contesto lungimiranza e perspicacia) e alle virtù di giustizia e di fermezza. Il manager deve assicurare la continuità della gestione, la vitalità dell’organizzazione, la protezione e lo sviluppo del suo *patrimonio allargato*, gestendo l’incertezza e il cambiamento con un orizzonte a lungo termine. La virtù della fermezza sostiene lo slancio operoso, il saper osare, una sana forma di aggressività, che sono parte dell’*ethos* richiesto al manager che si misura con la lunga durata. Il principio di **efficienza** richiede di esercitare si-

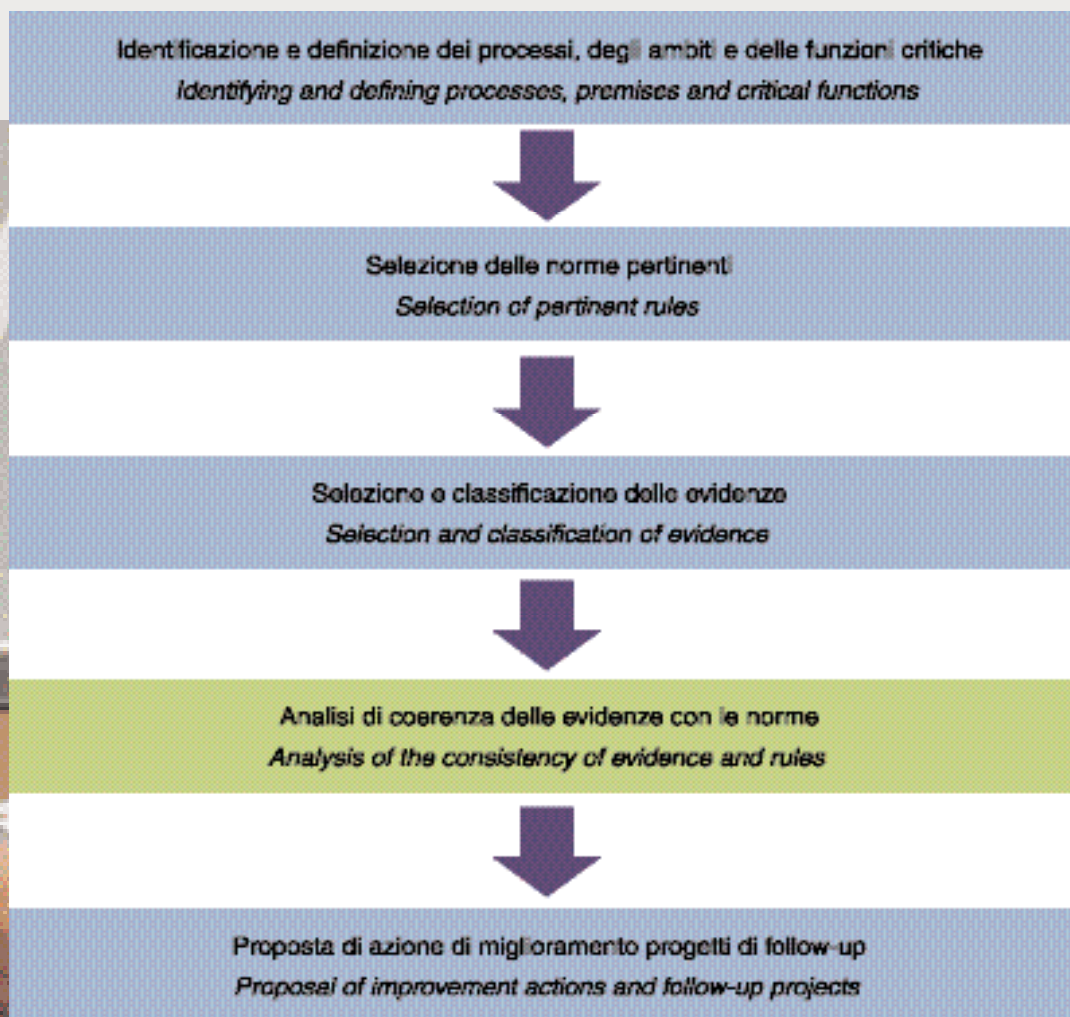


Fig. 2.
Le fasi
del processo
di audit
di sana
gestione

Fig. 2.
Audit
stages for
healthy
management

continuity, effectiveness, fairness, selflessness, and balance. A "good" management is a subjective concept, linked to economic performance, respect for procedures or the successful achievement of objectives or social acknowledgement, which for many are a matter of common sense and intuition. A "healthy" management instead is a well defined and very rigorous concept. Healthy management means implementing management functions complying with all the PHM that, in most cases, are 5 and summarise all the relevant stages of the management process: planning, organisation, direction, control and coordination. Healthy management is not a recipe for short term performances: its objective is to set conditions for continuity. It is also not a business model because it does not enter the

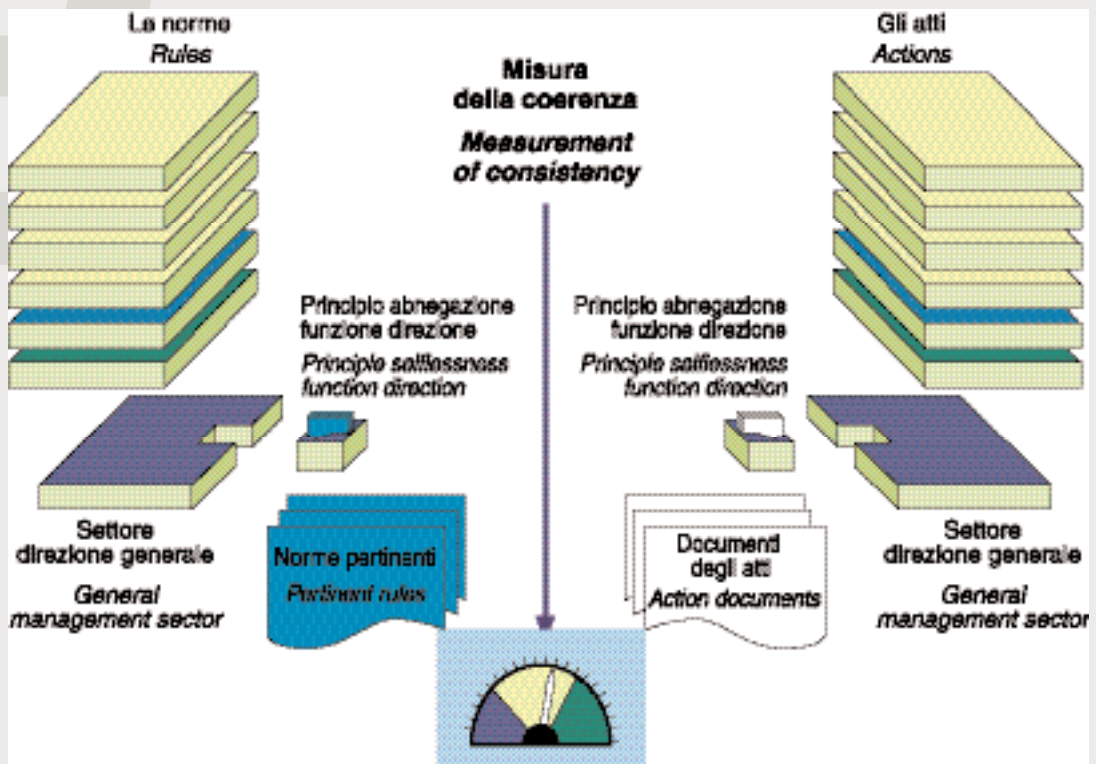
merit of what an organisation intends realising or how it can be realised. Healthy management aims at what an organisation should be or should become in order to sustain its development without compromising its liveliness. It also does not concern governance: the rules of governance and the principles for healthy management are not the same thing, nor do they have the same objective.

SIX PRINCIPLES OF HEALTHY MANAGEMENT

The principle of **transparency** is above all linked to the virtue of justice and involves the duty of accounting for resources and power, and informing those involved in actions and decisions through a clear and truthful and therefore effective communication.

The principle of **continuity** requires that

the organisation survives those who manage it. It is linked to the virtue of prudence (which in this context means foresight and discernment) and to the virtues of justice and fortitude. Managers must ensure continuity in management, the vitality of the organisation, and the development and protection of its widened assets, by managing uncertainties and change within a long term horizon. The virtue of fortitude supports industrious impetus, the ability to dare, and a healthy form of aggressiveness, which are part of the ethos required of managers confronting long term issues. The principle of **effectiveness** requires the systematic exercise of the virtue of prudence in the choice of the means employed to achieve the planned mission and objectives and integrates the concepts of effectiveness with that of economy. From the viewpoint



stematicamente la virtù di prudenza nella scelta dei mezzi da utilizzare per conseguire la missione e gli obiettivi pianificati; integra i concetti di efficacia e di economicità. Nell'ottica della sana gestione, il rapporto costi-benefici deve tener conto anche dei valori non monetari, in particolare dei costi umani, perché l'ossessione dell'efficacia organizzativa e della performance a breve termine rischia di far perdere il significato del lavoro a chi opera nell'organizzazione. Il prezzo da pagare per l'efficacia non deve essere sproporzionato all'obiettivo o rischiare di mettere a repentaglio la vitalità dell'organizzazione. In sostanza, il manager deve generare il massimo valore evitando gli sprechi di risorse finanziarie, materiali, immateriali, umane e ambientali, che gli sono affidate. Il principio di **equità** discende dalla virtù di giustizia, che presuppone in particolare il diritto naturale, da cui attinge il proprio senso e orientamento. Il manager vigilerà contro qualunque forma di

uso arbitrario del potere, di discriminazione e di trattamento iniquo. Se non c'è equità, non ci può essere un'operosa convivenza e collaborazione professionale. Alle virtù di giustizia e di temperanza si collega il principio di **abnegazione**, per il quale il manager deve subordinare il proprio interesse a quello dell'organizzazione, evitando situazioni di conflitto anche solo potenziale e rinunciando a vantaggi che non gli siano stati accordati esplicitamente. Il principio di equilibrio riguarda l'applicazione prudente di tutti i PSGGR. La prudenza è sapienza etica e chi la pratica privilegia il saper essere rispetto al sapere e al saper fare. Essa è una virtù operativa e presuppone la conoscenza dettagliata delle cose e delle circostanze che orientano la decisione. La prudenza toglie alla norma morale ogni apparenza di imposizione, lasciando emergere la moralità intrinseca di ogni atto umano e allontanando la decisione da ogni meccanicismo. Il giudizio prudente non atten-

de certezze dove e quando non esistono: è prudente non chi pensa di non sbagliare mai, ma chi sa rettificare i propri errori e trarne profitto per fare esperienza. Non confondere i modelli con la realtà, guardarsi dalle decisioni avventate e dagli eccessi (in medio stat virtus), proporzionare i mezzi ai risultati, sottoporre a giudizio le decisioni più importanti, suddividere e controbilanciare l'esercizio del potere (*check and balance*) sono tutte applicazioni del principio di equilibrio.

LA SANA GESTIONE IN PRATICA

Il sistema di sana gestione messo a punto e utilizzato dall'OAAQ fornisce al manager un codice deontologico per esercitare la professione nel rispetto dell'etica e dei doveri fiduciari. Esso consente anche di accertare la coerenza dell'azione gestionale con tale codice. L'*audit de saine gestion*[®] è a tutt'oggi l'unico metodo di valutazione controllato e periodicamente aggiornato

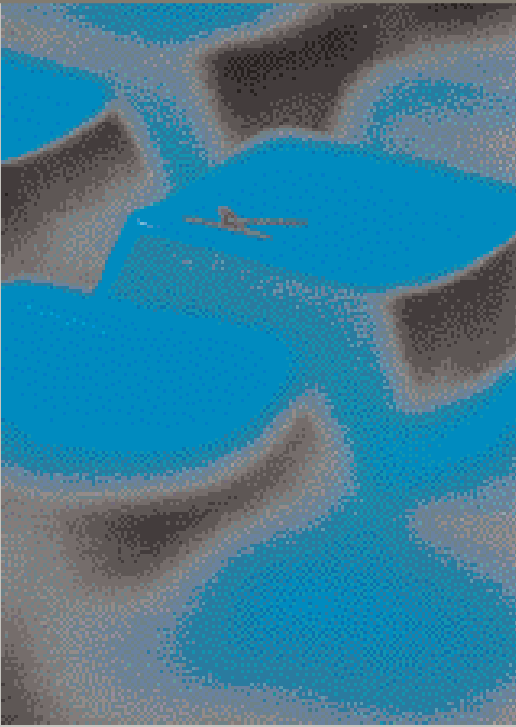


Fig. 3. La misura di coerenza si attua confrontando i documenti degli atti con le norme pertinenti

Fig. 3. The measurement of consistency is conducted by comparing the action documents and pertinent rules

of healthy management, the costs-benefits ratio must also take into account non-monetary values, especially human costs, because an obsession with organisational effectiveness and short term performances risks affecting the meaning of work for those who operate on the organisation.

The price to be paid for effectiveness must be proportional to the objective and must not risk endangering the organisation's liveliness. Essentially, managers must generate the maximum value by avoiding waste of financial, material, immaterial, human and environmental resources they have been assigned. The principle of **fairness** descends from the virtue of justice, which especially presupposes natural rights, from which to glean its sense and orientation. Managers will survey that there is no arbitrary use of power, discrimination or wrong treatment. If there is no fairness there can be no industrious cohabitation nor professional

collaboration. The virtues of justice and temperance are at the basis of the principle of **selflessness**, according to which managers must subordinate their interests to those of the organisation, by avoiding even potential conflict situations and by giving up advantages that have not been explicitly assigned.

The principle of **balance** concerns the prudent application of all the PHM. Prudence is ethical know-how and those who practice them privilege knowing how to be rather than knowing and knowing how to do things. It is an operative virtue that presupposes a detailed knowledge of the facts and circumstances that orient decision making. Prudence relieves the moral rule from any apparent imposition, allowing intrinsic morals to emerge in every human action and separating every decision from any form of mechanicism. A prudent judgement does not expect certainties when and where they do not exist: a prudent person is not the one who

believes mistakes are not possible, but one who is able to correct one's errors and benefit from the experience.

There should be no confusion between models and reality, wariness of rash decisions and excesses (in medio stat virtus), proportionate means for the results, submit the more important decisions to judgement, and counter-balance the exercise of power (check and balance) are all applications of the principle of balance.

HEALTHY MANAGEMENT IN PRACTICE

The healthy management system set up and implemented by the OAAQ provides managers with a code of deontics for the exercise of the profession respecting the ethics and duties assigned. It also allows to ascertain the consistency of the management actions with this code. L'audit de saine gestion® is currently the only controlled assessment method that is periodically updated by a professional

Fig. 4. La valutazione finale tiene conto dell'importanza della coerenza/incoerenza relativamente al contesto in esame

Fig. 4. Final assessment takes into account the importance of consistency/inconsistency relative to the context examined



da un ordine professionale. Tale metodo non misura l'etica o la responsabilità sociale dell'organizzazione. L'etica non si misura e redigere bilanci sociali è cosa diversa dall'etica. Il metodo misura la coerenza dell'azione manageriale (propositi-decisioni-atti) con norme pertinenti alle concrete situazioni operative. Le norme sono autorevoli e credibili, perché ancorate a principi universali e generate attraverso un modello che tiene conto del contesto in cui si svolge il processo gestionale, qualunque sia la struttura organizzativa (per processi, per funzioni ecc.).

Il modello, strutturato e organico, rappresenta il sistema di sana gestione in uno spazio a più dimensioni, che sono i principi, le funzioni manageriali e gli ambiti operativi. Il modello è ad architettura aperta e ha molto in comune con quello della teoria di programmazione a oggetti. Per esempio, ciascun oggetto del sistema, inteso come modello della norma, ha un'ereditarietà multipla, perché si caratterizza combinando le proprietà degli elementi che lo generano. La pia-

nificazione, nell'ambito della direzione generale e nel rispetto del principio di trasparenza (caso A), risponde a norme pertinenti diverse da quelle della pianificazione, sempre nell'ambito della direzione generale, nel rispetto però del principio di efficienza (caso B). Una delle norme nel caso A è: il direttore generale deve garantire la completezza e l'integrità del business plan generale. Nel caso B: il direttore generale deve predisporre un'analisi dettagliata, dalla quale risulti che tutte le risorse pianificate sono commisurate agli obiettivi e alle priorità, evitando sprechi e abusi. Le norme così articolate consentono di verificare la coerenza di atti e decisioni documentati, che possono essere solo conformi o non conformi.

L'analisi di coerenza comporta anche la valutazione dell'importanza di ogni coerenza/incoerenza, relativamente allo specifico contesto. La mancanza di trasparenza in un business plan è più grave di un errore nella stima di un potenziale di mercato. I dati raccolti consentono di assegnare un punteggio, che è

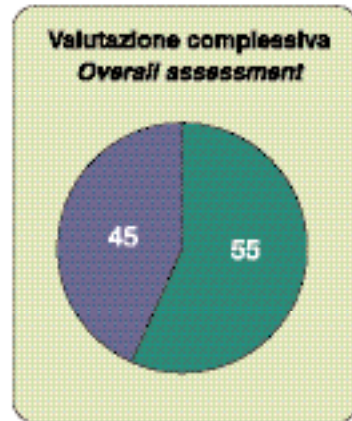
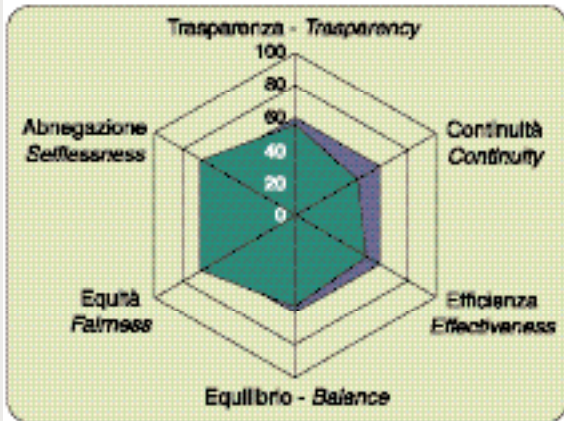
un indicatore sintetico, ma attendibile, del livello di coerenza rispetto al modello considerato, e di redigere un rapporto di valutazione.

Il rapporto evidenzia i punti di forza e di debolezza del processo gestionale, formula suggerimenti per un eventuale riallineamento e pone le basi per il miglioramento continuo della qualità della gestione. L'audit, in base al mandato, può riguardare anche solo un ambito dell'organizzazione, per esempio la direzione generale. È anche possibile il self-assessment, utilizzando un questionario più o meno strutturato.

“CONVENIENZA” DELLA SANA GESTIONE

La sana gestione prepara l'organizzazione al compimento della sua missione. Affidabilità e integrità del processo gestionale, controllo del rischio operativo, protezione dell'investimento, riduzione degli sprechi, capacità di reddito futura, fiducia, credibilità e reputazione sono il risultato della sana gestione. ■

Funzione pianificazione - settore direzione generale Planning function - general management sector					
Trasparenza Transparency	Continuità Continuity	Efficienza Effectiveness	Equilibrio Balance	Equità Fairness	Abnegazione Selflessness
a 1,33	a 1,87	a 1,00	a 1,00	a 3,00	a 3,00
b 1,93	b 1,00	b 2,00	b 2,00	b 1,00	b 1,00
c 1,87			c 2,00		
d 2,93					
58		44		50	
58		44		50	
55					



charter. The method does not measure the ethics or the social responsibility of an organisation. Ethics cannot be measured and the preparation of company financial statements is different from ethics. The method measures the consistency of management actions (intentions-decisions-actions) through rules that are pertinent to concrete operative situations. The rules are authoritative and credible because they are anchored to universal principles and generated through a model that takes the context in which the management action takes place into account, whatever the organisation structure (processes, functions, etc.). The organised and structured model represents the healthy management system within a multidimensional space, which are the principles, the managerial functions and the operational environment. The model features an open architecture and has much in common with the theory of object-based programming. For example, each object in the system, intended as a model for

the rule, has multiple descendants because it is characterised by a combination of the properties of the elements that generate it. Within the scope of general management and with respect of the principle of transparency (case A), planning responds to rules that are different from those of planning, but respecting the principle of effectiveness (case B). One of the rules for case A is: the general manager must ensure the completeness and integrity of the general business plan. In case B: the general manager must prepare a detailed analysis from which all the planned resources result as being measured upon the objectives and priorities, avoiding waste and abuse. This system of rules allows to check the consistency of documented actions and decisions, which can either conform or not conform. The analysis of consistency also involves the assessment of every consistency/inconsistency relative to the specific context. Lack of transparency in a business plan is more serious than an error in assessing a market's potential.

The data gathered lead to assigning marks, that are a synthetic yet reliable indicator of the level of consistency relative to the model considered, and to preparing an assessment report. The report highlights the strong and weak points of the management process, suggests possible corrections, and sets the bases for continuous improvement of the quality of management. The audit, on the basis of the mandate, may concern only one area of management (e.g. general management). It is also possible to perform self-assessment by using a more or less structured questionnaire.

CONVENIENCE OF HEALTHY MANAGEMENT

Healthy management prepares organisations to fulfil their missions. Reliability and integrity of the management process, control over operative risks, protection of investments, reduction of waste, future income, trust, credibility and reputation, are all results of healthy management.