

Introduzione

Questo libro raccoglie storie di imprese e di istituzioni, raccontate secondo i canoni ormai consolidati che definiscono il “genere letterario” dei casi aziendali: si rilevano e si espongono con intenzionale obiettività fatti e comportamenti reali di cui si compone la storia di aziende concrete, opportunamente scelte, osservate su lunghi archi di tempo.

Un elemento di innovazione di questo libro è l'accostamento di storie di organizzazioni molto diverse fra loro per tipo di “missione produttiva” e di assetto giuridico-istituzionale: imprese, aziende del settore sanitario, aziende no profit, enti pubblici territoriali. Tale scelta si fonda su alcuni assunti ben precisi: (i) qualunque organizzazione è chiamata a realizzare una propria “missione produttiva”, consistente nell'offrire determinati beni o servizi atti a soddisfare i bisogni di certe categorie di clienti o utenti; (ii) esiste un insieme di principi e di valori alla base del buon management di qualsiasi organizzazione produttiva, osservabili solo attraverso l'analisi delle scelte, dei comportamenti e delle performance di coloro che ne detengono le responsabilità di governo e di direzione; (iii) tale comunanza di principi e di valori sottintende una comunanza di problematiche gestionali, riconducibili nella loro essenza alla necessità di attrarre e coinvolgere le risorse necessarie a realizzare la missione produttiva; di far crescere la produttività, intesa come incremento del valore creato per i clienti o utenti a parità di costi o come riduzione dei costi a parità di valore creato; di plasmare un contesto organizzativo atto a valorizzare e motivare i collaboratori al perseguimento degli obiettivi aziendali; di perseguire un equilibrio economico-finanziario duraturo; (iv) tale comunanza di principi e di valori, ancora, dischiude interessanti opportunità di apprendimento e trasferimento di competenze manageriali tra istituti differenti; (v) tali opportunità non confliggono con il rispetto della identità propria di ciascun istituto, in vista della migliore realizzazione della sua missione produttiva.

Gli undici casi oggetto delle storie narrate in questo libro sono i seguenti:

- tre imprese: Brunello Cucinelli, “Gruppo” Bruno, Buzzi-Unicem;
- tre aziende sanitarie: ASL 10 di Firenze; Policlinico Università Campus Bio-Medico; IC Humanitas;
- due aziende *no profit*: Teatro la Fenice; Gruppo Cooperativo CGM;
- tre enti pubblici territoriali: Comune di Peccioli (PI), Comune di Reggio Emilia; Comune di Sassari.

Essi sono stati selezionati in quanto presentavano – sulla base delle conoscenze disponibili, delle informazioni raccolte o delle indicazioni ricevute – alcuni tratti propri di modi di gestire responsabili. Ciò sembra doversi attribuire, in primo luogo, all’azione di una leadership animata dal desiderio e dalla volontà di realizzare la missione produttiva, diffondendo e praticando un insieme di valori indirizzati a perseguire il bene comune dell’azienda in armonia con il bene della società: innovazione, imprenditorialità, produttività e sviluppo.

I casi diversi dalle imprese sono stati scelti anche perché ben si prestano a esemplificare e illustrare alcuni processi di trasferimento di competenze e tecniche manageriali dal mondo delle imprese verso altri tipi di istituti e organizzazioni produttive. Per esempio, nella ASL 10 di Firenze, un direttore generale, ingegnere con alle spalle una carriera nel gruppo Fiat, ha cercato di applicare i principi e le logiche organizzative del *lean thinking* di matrice giapponese, nell’intento di accrescere la produttività degli ospedali migliorando nel contempo il servizio offerto ai pazienti. Nel Teatro La Fenice di Venezia sono state azionate le leve della governance, della programmazione triennale della produzione e della gestione del personale per raddoppiare il numero degli spettacoli offerti riducendo al tempo stesso i costi, all’interno di un settore – quello dei teatri lirici – strutturalmente in perdita e quindi dipendente dalle risorse pubbliche e dal *fund raising* dai privati. Ancora, nel Comune di Sassari un direttore generale di origine inglese e con rilevanti esperienze nel settore privato ha investito tempo ed energie per accrescere il coordinamento e l’integrazione dei dirigenti, migliorare l’*accountability* nei confronti dei vari stakeholder del Comune, superare le logiche di tipo legalistico-formale prevalenti negli enti pubblici per concentrare l’impegno e gli sforzi dei collaboratori verso il miglioramento delle risposte ai bisogni dei cittadini.

In generale, i casi selezionati si prestano a esplorare alcune problematiche rivelatrici della qualità della governance e del management. A titolo esemplificativo e non esaustivo si segnalano:

- come la tensione all'equilibrio economico-finanziario di breve si innesta in una prospettiva di lungo termine;
- come il perseguimento della missione propria di ciascun istituto avvenga mantenendo una forte tensione all'economicità, la quale è un obiettivo fondamentale ma è sempre un fine-mezzo. E' di particolare interesse considerare come tale problematica sia affrontata nelle tre aziende sanitarie (una pubblica, una privata *profit* e una privata *non profit*) e nel caso del Teatro La Fenice;
- quali sono le caratteristiche della governance funzionali a coniugare obiettivi di breve e di lungo termine e a mantenere la barra dritta sulla missione con una forte tensione all'economicità. Ne sono esempi il ruolo del vice-presidente esecutivo del Teatro La Fenice, anello di collegamento fra Consiglio di amministrazione, da una parte, management e sovrintendenza, dall'altra; l'attenta definizione e composizione degli organi di governo e di direzione, nonché delle regole del loro funzionamento, per assicurare una relazione equilibrata fra accademici e clinici all'interno dell'Università Policlinico Campus Bio-Medico; l'ingresso in Borsa e la presenza in Consiglio di una gamma variegata di consiglieri indipendenti di alto profilo come via di "crescita gestionale" e come opportunità per valutare e indirizzare gli amministratori esecutivi appartenenti alla famiglia in Buzzi-Unicem;
- in che modo è possibile intraprendere strategie di diversificazione – correlata e non – che non vadano a discapito del perseguimento della missione aziendale e, anzi, siano funzionali alla sua migliore realizzazione. Almeno tre sono le aziende raccontate in questo libro che sono entrate in nuovi settori o segmenti: il gruppo Bruno, che attraverso acquisizioni ha ampliato il proprio raggio d'azione dal settore dei generatori di corrente elettrica a quelli dei componenti per motociclette e delle cucine e stufe; il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico, il quale ha allargato la propria attività rivolgendosi anche al mercato dei pazienti "solventi"; il Comune di Peccioli, che, utilizzando come veicolo una società per azioni controllata dal Comune stesso ma aperta all'azionariato popolare, ha via via esteso la propria attività imprenditoriale dalla gestione di una discarica al teleriscaldamento, alla produzione di energia elettrica, alla gestione di una residenza per anziani, al recupero e valorizzazione di immobili e terreni agricoli;
- in che modo è possibile integrare il "territorio" nella strategia aziendale, utilizzandolo come risorsa preziosa – per la realizzazione degli obiettivi, a seconda dei casi, di produttività, sviluppo, vantaggio competitivo, realizzazione della missione produttiva – e contribuendo al tempo stesso alla sua prosperità e sviluppo. Diversi – e appartenenti a tutte e quattro le tipologie – sono i casi in cui si è innescato un circuito virtuoso "sviluppo dell'azienda-prosperità del territorio": fra questi Brunello Cucinelli, che ha a lungo attinto a piene mani al *know-how* manifatturiero tessile di qualità

diffuso nel territorio umbro contribuendo al tempo stesso a valorizzarlo, investendo altresì risorse importanti per il recupero e la restituzione alla comunità di dimore e luoghi storici; il gruppo cooperativo CGM, che ha fatto del territorio di radicamento di ogni singolo consorzio o cooperativa sociale un luogo di elaborazione e sperimentazione di modalità innovative di risposta ai molteplici bisogni – di ordine sociale, sanitario, di assistenza, di *housing*, ecc. – espressi da persone svantaggiate e non; il Comune di Reggio Emilia, che in tempi e modalità diverse ha coinvolto i privati – imprese, cooperative, associazioni, singoli cittadini, ecc. – in varie forme di partnership e collaborazione al fine di realizzare progetti ambiziosi al servizio della comunità e di aumentare la “potenza di fuoco” dei servizi di *welfare* a fronte di risorse pubbliche in calo;

- come affrontare e gestire situazioni di crisi o eventi sfavorevoli in modo da prevenirne gli impatti potenzialmente destabilizzanti sull’equilibrio economico-finanziario e sulla coesione degli stakeholder o, addirittura, trasformarli in forza propulsiva del cambiamento e dello sviluppo aziendale. Le storie riportate nel libro presentano una casistica piuttosto variegata di situazioni ed eventi sfavorevoli che hanno messo alla prova la capacità di tenuta e di reazione delle aziende e dei loro vertici: fra questi, la crisi del settore delle costruzioni in Italia, mercato di sbocco fondamentale per un gruppo cementiero come Buzzi-Unicem; l’uscita dalla compagine azionaria e la conseguente liquidazione di un socio del Gruppo Bruno; una riduzione improvvisa, unilaterale e con effetti retroattivi, da parte della Regione Lazio, dei rimborsi delle prestazioni effettuate in regime di servizio sanitario nazionale dal Policlinico Campus Bio-Medico.

Per quanto ricche di esempi e di pratiche di buona governance e di management responsabile, oltre che rivelatrici dei valori che ne sono all’origine, le storie raccontate in questo libro manifestano fragilità che sono connaturate a qualsiasi costruzione umana e, in quanto tali, presentano aree di miglioramento e rischi: primo fra tutti, quello legato alla successione alla leadership.

Questo libro si rivolge a un pubblico potenzialmente ampio di lettori. In primo luogo, agli studiosi e ricercatori delle discipline di strategia, economia aziendale e management, in ispecie a quelli che si riconoscono nel paradigma fondante di economia aziendale di matrice zappiana, per i quali le storie che vi sono raccontate possono costituire una base empirica utile a formulare proposizioni di carattere generale; ai colleghi docenti universitari di tali discipline, che possono attingere dalle storie ivi narrate – per quanto non tutte siano state scritte secondo i canoni tipici dei casi per la didattica – esempi, problematiche, pratiche di governance o di management funzionali all’insegnamento; ai *practitioner* – amministratori, pubblici e privati,

imprenditori, manager, consulenti, ecc. – di imprese e istituzioni, che possono trarne esempi, spunti, pratiche e insegnamenti utili nell'affrontare una o più delle problematiche manageriali sopra indicate.

A tutti – ricercatori, docenti, *practitioner* – che vogliono cogliere i segreti del buon management e della buona governance nei contesti più diversi, le storie qui presentate sembrano suggerire che alla base di tutto ci sono fedeltà alla missione e impegno continuo a far crescere la produttività, sia sul versante sia del valore per il cliente, sia su quello dei costi.

Le storie di imprese e istituzioni raccolte in questo volume sono frutto dello studio di casi condotto nell'ambito del progetto di ricerca "Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni", concepito e guidato dal Comitato Scientifico dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), composto da Vittorio Coda (Presidente), Alessandro Lai, Mario Minoja (curatore del volume), Daniela Montemerlo, Marco Vitale, Alessandro Zattoni. Un secondo volume – dal titolo "Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni. Verso una teoria generale di buon management" – esplicherà invece diffusamente gli insegnamenti ritraibili dalle storie di imprese e di istituzioni raccontate nel primo. Al Comitato Scientifico dell'ISVI è rivolto quindi il primo e più sentito ringraziamento. Un pensiero di gratitudine è rivolto anche alle istituzioni che hanno sponsorizzato il progetto di ricerca: la Fondazione Banca Del Monte di Lombardia, la Fondazione Banca Popolare di Novara, la Fondazione Cattolica Assicurazioni, la Fondazione Credito Bergamasco.

Un grazie di cuore va anche ai ricercatori che hanno scritto le storie, dandosi carico del lavoro di ricerca, analisi, scrittura e revisione dei casi. Un ringraziamento sincero anche ai protagonisti delle storie raccontate in questo volume, i quali si sono lasciati intervistare, hanno messo a disposizione documenti, hanno favorito contatti. *Last but not least*, un grazie a Stefania Bertolini, direttore generale dell'ISVI, la quale – oltre a svolgere un prezioso lavoro di coordinamento operativo e di supporto al Comitato Scientifico – ha svolto un paziente lavoro di revisione dei testi e dell'*editing* del libro.

Questo libro è dedicato al professor Antonio Tessitore, già membro del Comitato Scientifico dell'ISVI, prematuramente mancato mentre il progetto di ricerca da cui esso è scaturito era ancora in corso. Aveva partecipato con passione ed entusiasmo alla sua concezione e alla sua realizzazione, apportandovi un contributo di idee e di esperienze, ma soprattutto di valori, nei quali credeva e ai quali aveva improntato tutta la sua vita di accademico e di professionista. Al prof. Tessitore, capace come pochi di accogliere e di trasmettere carica ed entusiasmo, rivolgo un pensiero colmo di affetto e di gratitudine.