



Cultura vs. persone



Maria Cirillo
Senior Marketing Communications Consultant

Una forte e positiva cultura aziendale basata su valori forti, ben definiti e comunicati è la miglior difesa contro l'imprevedibilità del “fattore umano”.

Panoramica

Le aziende oggi operano in un mondo di valori e norme sociali in rapida evoluzione. Che si tratti della condotta degli alti dirigenti, dell'esito delle elezioni, del cambiamento climatico o del fenomeno #Me Too, l' "elemento umano" è una delle più imprevedibili variabili.



Secondo l'indice di imprevedibilità di QBE, negli ultimi anni il mondo è diventato sempre più imprevedibile: quasi tutti gli "anni meno prevedibili" degli ultimi tre decenni si sono verificati negli ultimi 20 anni, la maggior parte dei quali a partire dalla crisi finanziaria globale. L'aumento dell'imprevedibilità è in gran parte dovuto all'aumento del rischio politico ed economico, anche se l'interazione di fattori sociali, economici e ambientali è uno dei risultati più eclatanti dell'Indice.

Nonostante la crescente regolamentazione e i progressi tecnologici, l'elemento umano, in quanto "debole" ed imprevedibile,

è stato spesso protagonista di scandali aziendali e fallimenti industriali. Le normative, i processi e i controlli dei rischi operativi non bastano da soli per affrontare l'imprevedibilità del comportamento umano, ma una forte cultura aziendale può promuovere i giusti comportamenti e aiutare le persone a prendere le giuste decisioni in modo coerente, indipendentemente dalla natura degli eventi che incontrano.

Fattori di rischio

La cultura e i valori di un'organizzazione sono importanti. Quasi due terzi (65%) degli imprenditori intervistati in uno studio di PWC ritengono che la cultura aziendale sia più importante per la performance che la strategia o la struttura. Una buona cultura può attrarre talenti, aumentare le vendite e la produttività e, in generale, creare un business sostenibile, ma una cultura cattiva o debole può distruggere il valore e la fiducia, danneggiare la reputazione e persino portare alla rovina finanziaria.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a innumerevoli esempi di cattiva governance e cultura aziendale: comportamenti scorretti da parte delle banche, frodi sulle emissioni inquinanti nell'industria automobilistica, violazioni della privacy da parte delle piattaforme dei social media, comportamenti sessuali scorretti e questioni di salvaguardia nei settori della beneficenza e dell'intrattenimento, sfruttamento del lavoro minorile nelle supply chain dell'industria elettronica e alimentare e catastrofi ambientali, come il disastro della diga di Brumadinho in Brasile. L'elenco potrebbe continuare.



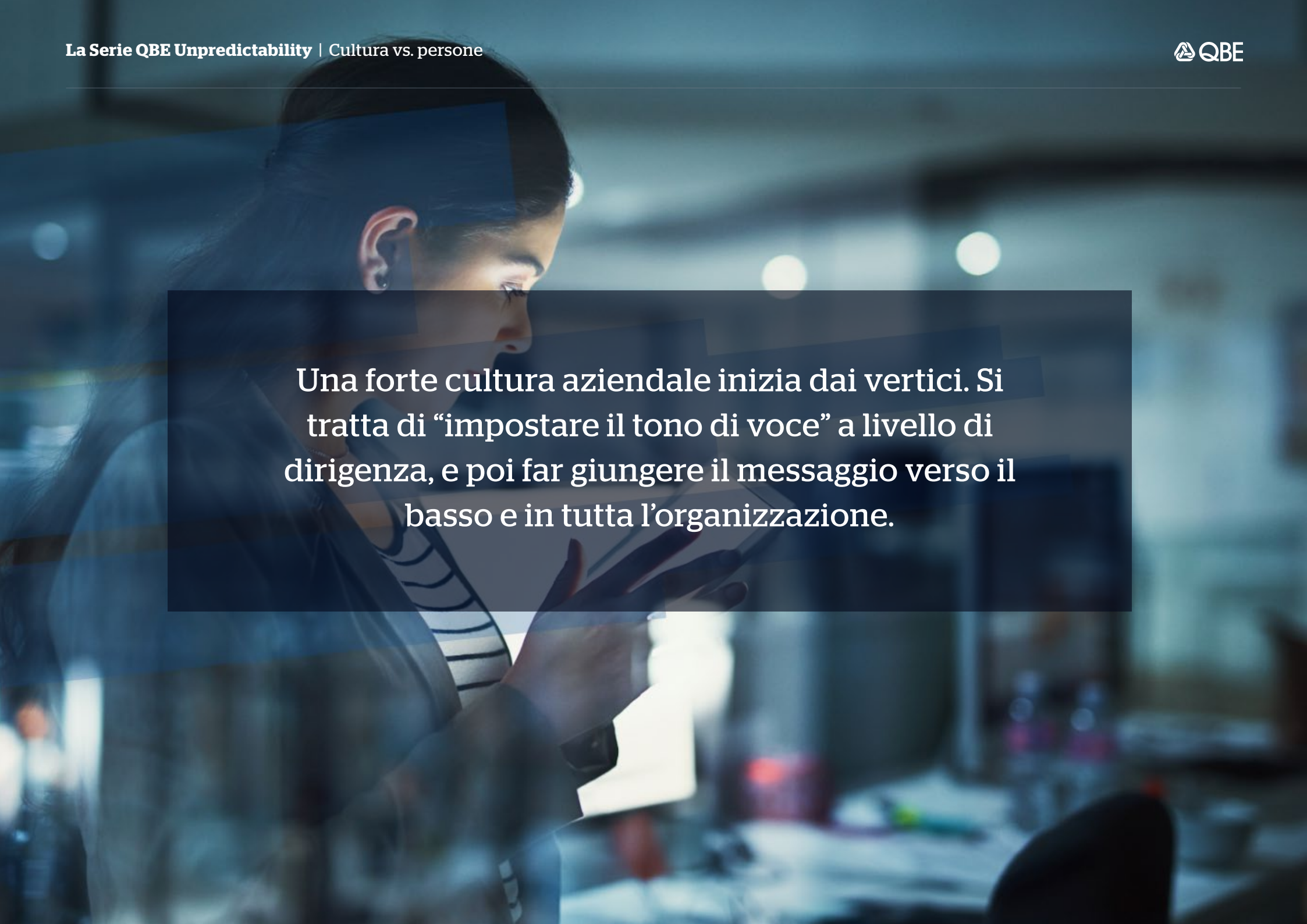
Driver

Le cause dei fallimenti aziendali sono varie e complesse ma è possibile identificare alcuni elementi comuni. Incentivi scorretti, eccessiva avidità o pressioni concorrenziali possono portare a pratiche e vendite scorrette e, in casi estremi, ad azioni illegali. Molti incidenti hanno messo in luce alcune sfaccettature che influenzano comportamenti umani non virtuosi quali, per esempio, la tendenza a prediligere il beneficio nel breve termine, l'attaccamento allo status-quo e la "cecità intenzionale", che fanno sì che i leader e/o i dipendenti ignorino i rischi evidenti ed emergenti e resistano al cambiamento.



La ricerca di QBE suggerisce che le aziende hanno molto chiaro quello che dovrebbe essere il ruolo dei leaders come "guida ed esempio della cultura aziendale": incarnare i valori fondamentali e incentivare e diffondere una cultura del rischio all'interno delle attività operative. Tuttavia, l'analisi ha anche rilevato che le organizzazioni hanno difficoltà con due fattori chiave per la cultura aziendale: l'allineamento tra gli incentivi, i valori aziendali e i comportamenti desiderati; la capacità di incorporare la cultura del rischio nella valutazione delle performance e nella formazione continua.

Alcuni famosi casi di fallimenti aziendali ci hanno insegnato inoltre che le aziende non imparano dai propri (o altrui) errori, o almeno sono troppo lente nella reazione. L'apprendimento organizzativo è spesso frammentato, limitato a parti dell'azienda o in risposta ad eventi o a cambiamenti normativi. Se non catturata e condivisa, l'esperienza e le lezioni apprese si perdono man mano che i ricordi svaniscono e le persone lasciano l'azienda.



Una forte cultura aziendale inizia dai vertici. Si tratta di “impostare il tono di voce” a livello di dirigenza, e poi far giungere il messaggio verso il basso e in tutta l’organizzazione.

Impostare il tono

Una forte cultura aziendale inizia dai vertici. Si tratta di “impostare il tono di voce” a livello di dirigenza, e poi far giungere il messaggio verso il basso e in tutta l’organizzazione. I messaggi e le “sfumature” devono essere chiaramente definiti e comunicati. Molti casi di fallimenti aziendali avvenuti negli ultimi anni hanno dimostrato che comportamenti e messaggi non sono stati ben concordati o trasmessi dal consiglio di amministrazione e dall’alta dirigenza. La “coerenza etica” non conta nulla se non viene adottata a tutti i livelli, dalla dirigenza ai manager, in quanto si tratta di comportamenti a cui assistiamo ogni giorno.

3/10

3 aziende su 10 ritengono di avere incorporato una cultura del rischio positiva

Varie ricerche hanno dimostrato che la leadership, le buone pratiche gestionali e un ambiente di lavoro positivo possono ridurre i comportamenti imprevedibili. Uno studio della CIPD, ad esempio, dimostra che in molti casi la cultura non virtuosa in seno alla leadership influenza comportamenti non etici, mentre una leadership moralmente impeccabile e un clima etico migliorano i comportamenti etici. Lo studio sostiene, inoltre, che alcune situazioni o ruoli particolari influenzano il comportamento. Ad esempio, la fretta o la necessità di prendere decisioni sporadiche possono aumentare la probabilità di comportamenti non etici, mentre l’assunzione di responsabilità e la capacità di prevedere doppi controlli possono ridurla.

La creazione di una consolidata e positiva cultura aziendale, tuttavia, può essere una vera e propria sfida. Quando QBE ha condotto il suo Risk Culture Survey nel 2015, solo tre aziende su 10 hanno ritenuto di avere una cultura del rischio positiva. Questo è particolarmente vero per le grandi organizzazioni multinazionali, dove la distanza tra la leadership e coloro che si trovano in prima linea può essere grande e i messaggi interni possono non essere chiari. Le dimensioni e la portata di un’organizzazione e la sua più ampia supply chain rendono difficile stabilire una sana cultura aziendale su scala globale.

Governance

L'importanza di una forte cultura aziendale è sempre più riconosciuta nella governance delle società, in quanto gli insegnamenti carpiti dai fallimenti aziendali vengono ricondotti a regole e orientamenti.

Ad esempio, l'ultimo aggiornamento Corporate Governance Code del Regno Unito chiarisce che i consigli di amministrazione devono decidere quali comportamenti e cultura intendono promuovere e imporre di valutare e monitorare la cultura in tutta l'azienda. Il Codice introduce inoltre il concetto di "ragion d'essere" e "valori" aziendali, che devono essere in linea con la cultura aziendale.

Anche la cultura, i comportamenti e le condotte sono sempre più al

centro dell'attenzione delle autorità di vigilanza. Ciò vale in particolare per i servizi finanziari, dove gli scandali causati da cattiva condotta e vendita scorretta hanno causato negli ultimi anni un enorme danno reputazionale e hanno minato la fiducia dei consumatori. Parlando di privacy, per esempio, gli enti regolatori hanno recentemente rivolto le loro attenzioni anche alla cultura aziendale, ritenuta una delle più importanti cause alla base di una serie di grandi violazioni dei dati e incidenti di sicurezza informatica.

Anche la comunità dei risk manager presta maggiore attenzione alla cultura, vista da molti come il fondamento di una buona gestione del rischio aziendale. Il recente aggiornamento della norma internazionale di gestione del rischio ISO 31000, ad esempio, richiede alle aziende di allineare la gestione del rischio con la strategia e la cultura dell'organizzazione.

L'interesse per la cultura del rischio è in crescita da molti anni e, mentre oggi esistono numerosi articoli scientifici e guide sull'argomento, la capacità di valutare efficacemente la cultura del rischio e di sviluppare un piano proattivo di miglioramento della stessa rimane difficile. Tuttavia, un buon punto di partenza

è la valutazione iniziale della cultura del rischio di un'organizzazione.

A tal fine, QBE ha sviluppato uno strumento di profilazione della cultura del rischio per i propri clienti, uno strumento facile da usare che può essere utilizzato per valutare la cultura del rischio e gestire le discussioni intorno ad essa.

Conclusione

In un mondo sempre più imprevedibile, la cultura aziendale è più importante che mai. I motori dell'incertezza, come l'aumento del populismo, dei social media e dell'automazione, richiederanno culture solide che sostengano e incoraggino le persone.

Con innumerevoli casi di fallimenti aziendali, i controlli del rischio operativo isolati non riescono a prevenire gli incidenti più complessi che vediamo nel nostro mondo sempre più globalizzato e connesso. Una forte cultura aziendale - chiaramente definita e guidata dalla leadership - può indicare alle persone come agire in situazioni avverse. Quando i processi si esauriscono, le persone devono usare il proprio giudizio, fare una pausa, fare un bilancio e condividere le proprie preoccupazioni con gli altri.

La cultura e i valori di un'organizzazione possono avere un impatto diretto sulla sua capacità di far fronte all'imprevedibilità. Una forte cultura aziendale dovrebbe ridurre i rischi di eventi imprevisti, come una violazione dei dati personali o un massimo richiamo di prodotti dal mercato, ma può anche aiutare le organizzazioni ad adattarsi e a perseguire le opportunità create nel mondo di oggi in rapida evoluzione.



Contattaci

Se non ti sei già registrato per ricevere la serie Unpredictability, puoi farlo su:

qbeitalia.com

Novembre 2019

QBE Italy
Via Melchiorre Gioia 8
20124 Milan
Italy

T: +39 02 3626 3500 | qbemilan@it.qbe.com

QBE European Operations è un nome commerciale di QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited e QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited sono entrambi autorizzati dalla Prudential Regulation Authority e regolati dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. IVA 0690 537 456. RPM/RPR Bruxelles, IBAN n. BE53949007944944353 e SWIFT/BIC n. HSBCBEBB, è autorizzata dalla Banca Nazionale del Belgio con il numero di licenza 3093.