

Contro il Management

Pubblichiamo volentieri un estratto dal libro "Contro il Management", di Francesco Varanini.

E' interessante ricordare Adriano Olivetti per come sceglieva e formava i suoi manager: tanto un giovane filosofo uscito dalla Normale di Pisa o dal Collegio Ghisleri di Pavia, come un brillante ragazzo conosciuto perché lavora a una pompa di benzina, servono ingegneri, ma anche poeti. Poi in ogni caso, si passa attraverso l'addestramento interno, che prevede in ogni caso la conoscenza della fabbrica ed il lavoro nel settore commerciale, a contatto con i clienti. Ma la storia emblematica, che segna veramente la differenza, credo sia quella di Natale Capellaro. Capellaro nasce ad Ivrea nel 1902, un anno dopo Adriano. L'infanzia è difficile: "Io volevo lavorare nel ferro. Mi piaceva, fin da piccolo, costruire oggetti. Nessuno a quei tempi regalava giocattoli. Io me li costruivo. Ricordo di avere persino costruito una macchina fotografica". All'età di 14 anni viene assunto in Olivetti come apprendista operaio. E' la realizzazione del sogno. Per numerosi anni lavora nel settore macchine da scrivere, dove inizia a dimostrare le sue qualità di progettista. Negli anni '40 l'azienda entra nel mercato delle macchine calcolatrici, fino ad allora dominato da produttori americani. I prodotti leader di allora erano in grado di visualizzare –ma non di scrivere su carta– i risultati delle operazioni aritmetiche. Capellaro, a quei tempi niente più che un operaio specializzato, rimane affascinato dai meccanismi di calcolo, certamente più complessi di quelli delle macchine da scrivere. Finché un giorno, durante la guerra, è fermato all'uscita dalla fabbrica. Sta portando via senza autorizzazione materiali di laboratorio. Perciò viene sospeso dal lavoro. Adriano Olivetti lo convoca per chiedergli conto dell'accaduto. E Capellaro tranquillamente gli parla: da anni è costretto a collaborare con ingegneri troppo legati ai loro schemi, incapaci di soluzioni innovative. Mostra il progetto

di una nuova macchina, su cui ha lavorato a casa, in segreto. Per questo ha avuto bisogno di portare fuori attrezzi e materiali. Olivetti intuisce le potenzialità dell'idea e lo invita a proseguire. Capellaro è un lavoratore insaziabile. Il suo cassetto è pieno di schizzi; per lui tempo libero e lavoro si identificano. Per lui la meccanica, prima di essere un ragionamento, prima di svilupparsi come sequenza di logiche operazioni, prima di esprimersi in funzioni matematiche e principi fisici, è intuizione, è creatività. Qualcosa di vicino all'intuizione dell'artista. La sua genialità sta nella semplificazione: meccanismi più semplici, meno ingranaggi: ne risulta un abbattimento dei tempi di produzione e un aumento dell'affidabilità. Ma al tempo stesso sa immaginare l'uso delle calcolatrici, e quindi sa inventare nuove funzioni. (A suo nome sono registrati più di trenta brevetti). Nel 1944 Capellaro è nominato responsabile dell'Ufficio Progetti. Adriano Olivetti si era preso la briga di parlare con Capellaro. Si era incuriosito, era andato a vedere. Conoscete manager disposti a fare altrettanto? Un buon manager non va a parlare con persone come Capellaro. Il suo tempo è un serrato susseguirsi di riunioni con persone importanti, telefonate e viaggi. Perché mai dovrebbe abbassarsi ad incontrare personalmente un operaio che ha violato un esplicito regolamento: un ladro, a essere precisi. Foderato delle sicurezze del suo ruolo, impacchettato nel suo bel vestito, il manager copre le posizioni importanti con manager come lui, usciti dalle migliori scuole, magari, per non sbagliare, sottratti a un concorrente. Forse, a ben guardare, la realtà è anche più triste. Il nostro manager, che non sa nulla di tecnologie, che non ha mai visto la fabbrica, abituato a parlare col solito linguaggio farcito di parole inglesi buttate lì come fumo negli occhi, lontano da ogni forma di lavoro manuale, chiuso in una vita che dalle aule ad anfiteatro della Business School ha portato direttamente sulla poltrona dirigenziale, teme l'incontro con persone come Capellaro. Non saprebbe che dire, non saprebbe ascoltare, non potrebbe capire.

Il futuro della responsabilità sociale

La responsabilità sociale e il modo in cui le federazioni nazionali europee possono sviluppare iniziative correlate sono stati oggetto di discussione del seminario KISS di due giorni svoltosi in Bosnia-Erzegovina.

Un nuovo tema si è aggiunto alla già vasta quantità di informazioni e conoscenze che le federazioni nazionali si trasmettono per contribuire alla crescita del calcio europeo: la responsabilità sociale d'impresa (CSR). L'argomento è stato al centro di un seminario UEFA di due giorni svoltosi in Bosnia-Erzegovina.

Il seminario di Sarajevo, organizzato dalla federazione della Bosnia-Erzegovina (NFSBiH), si è svolto nel quadro dell'innovativo programma [Knowledge & Information Sharing Scenario](#) (KISS) dell'organo di governo del calcio europeo, attraverso il quale conoscenze e competenze tecniche su numerose questioni chiave vengono trasmesse tra le federazioni nazionali nell'interesse comune del calcio europeo. I rappresentanti delle federazioni nazionali e importanti portatori di interessi hanno assistito alle presentazioni e partecipato a gruppi di discussione sul significato e sull'importanza della CSR, su come la questione riguarda le federazioni nazionali e il calcio europeo in generale, e su come le federazioni possono sviluppare e attuare politiche efficaci di responsabilità sociale.

Il dr. [Michael Hopkins](#), imprenditore/accademico e [cattedratico](#) esperto della materia, ha definito il CSR "un approccio sistemico volto ad aumentare la responsabilità sociale in ogni aspetto di un ente corporativo o di un'istituzione, vale a dire, con tutti i suoi principali portatori di interesse

economico, sociale, finanziario e ambientale". Hopkins ha spiegato che l'obiettivo della riunione di Sarajevo era di promuovere pratiche CSR tra le federazioni affiliate alla UEFA, e di condividere con esse alcuni strumenti di base e conoscenze di fondo per applicare concetti innovativi nel CSR. Il dr. Hopkins ha sottolineato che il lavoro CSR offre opportunità positive alle federazioni calcistiche nazionali. Ha suggerito di considerare una serie di passi per perseguire gli obiettivi CSR, quali l'identificazione di un fine, di valori e obiettivi per il programma CSR; il coinvolgimento dei quadri dirigenziali della federazione nel processo CSR; la fissazione di un budget; l'individuazione di portatori d'interesse chiave e specifiche strategie per ciascun portatore d'interesse; individuazione di costi e benefici; nonché l'adozione di efficaci politiche di comunicazione.

Le federazioni nazionali e i portatori d'interesse hanno svolto presentazioni pratiche per mostrare il proprio lavoro in materia di CSR. La federazione irlandese (IFA) ha presentato la strategia e gli obiettivi sottesi all'eccellente programma [Football for All](#) rivolto alla comunità. La federazione tedesca (DFB) ha dato prova del proprio eccellente impegno sociale, che comprende progetti benefici e contributi per la tutela ambientale, avvalendosi dello status del calcio per aiutare a promuovere una società giusta, equa e pacifica. La federazione olandese (KNVB) ha mostrato come forma gli allenatori nei paesi in via di sviluppo attraverso il proprio eccellente programma [WorldCoaches](#) – non soltanto per acquisire una formazione calcistica, ma anche per trasmettere conoscenze pratiche ai propri giovani allievi.

A Sarajevo erano presenti i partner della responsabilità sociale UEFA. Le [scuole calcio interculturali open fun \(CCPA\)](#) e gli organizzatori del Mondiale [Homeless](#) hanno presentato le proprie attività: il calcio per bambini come cammino verso l'amicizia tra persone in comunità divise; e la forza del calcio per cambiare la vita di persone senza tetto. La rete [FARE](#) contro il razzismo ha illustrato la propria campagna contro l'intolleranza nel calcio.

Altre presentazioni e argomenti che investono diversi livelli di responsabilità sociale e il rapporto con il calcio hanno coinvolto il Consiglio d'Europa, il [sito web](#) della Piattaforma Internazionale su Sport & Sviluppo, e il progetto [Responsiball](#), che si occupa di questioni quali la promozione dei valori positivi dello sport, la condivisione di conoscenze, l'introduzione di buone pratiche, la promozione di partenariati tra e all'interno di diversi gruppi di portatori d'interesse, nonché la promozione di relazioni tra club e le loro comunità locali.

“Le federazioni calcistiche stanno già facendo molto in materia di CSR, e la portata dipende anche dalle dimensioni della federazione – ha detto il dr. Hopkins ai partecipanti -. Potrebbe essere utile una volta tornati a casa elencare i portatori d'interesse chiave, nonché quello che si sta facendo”. Hopkins ha suggerito l'uso di una “checklist” di opzioni di responsabilità sociale per le associazioni che stanno muovendo i primi passi in materia di attività di CSR. “Il biglietto per la partita in casa della propria squadra nazionale comprende sistematicamente anche il trasporto pubblico gratuito? La vostra federazione applica il divieto di fumo nei propri stadi? La vostra federazione ha un programma dedicato ai tifosi disabili? Quante donne, se ci sono, fanno parte del consiglio di amministrazione della vostra federazione, o ricoprono incarichi a livello dirigenziale? La vostra federazione applica politiche compensative per l'emissione di CO2 per i propri viaggi d'affari aerei?”, ha domandato Hopkins.

Il dr. Hopkins ha individuato possibili passi successivi, quali la creazione di un ambasciatore CSR o la cooperazione con la UEFA per la partecipazione graduale a un modello CSR. Le federazioni maggiori, ha spiegato, potrebbero collaborare tra loro e con la UEFA per creare indicatori chiave di prestazione per misurare il progresso in materia di CSR.

“L'Europa è un continente vasto, con culture idee e conoscenze diverse – ha dichiarato il membro della Commissione Esecutiva UEFA e presidente della Commissione HatTrick UEFA Allan Hansen

- . Questo seminario è una novità per molti versi. E' l'inizio di un processo di apprendimento per aumentare la comprensione della responsabilità sociale, per condividere idee e strumenti, e per capire in che modo possono servire al meglio le federazioni nazionali".

Hacking e crisis management: una case history

Mi è stata segnalata via email questa scheda, che brevemente illustra le modalità di gestione di una micro-crisi in campo informatico. Molto ben fatto, bravi!

Luca Poma

*Cari amici di NeU,
nella notte di giovedì 7 settembre NeU è stato crackato.*

CHE COSA E' SUCCESSO

Qualche simpaticone, rimbalzando per tre continenti, è riuscito a inserire stringhe di codice infetto dentro alcune pagine di NeU e a sabotare, di fatto, l'intero sito.

Facendo questo, il simpaticone ha inquinato quattro anni di lavoro, di belle relazioni online e di buona reputazione. Ha danneggiato, insieme a NeU, le migliaia di navigatori che non possono più accedere ai suoi contenuti.

Non riusciamo a capire il motivo. NeU è un sito no profit: parla di creatività e di futuro. Mette a disposizione di tutti informazioni utili e gratuite. E non fa male a nessuno.

CHE COSA E' SUCCESSO SUBITO DOPO

1) Google ci ha avvertito praticamente in tempo reale dell'accaduto e ha inserito nei risultati di ricerca un avviso "attenzione. Questo sito può danneggiare il computer".

2) Il webmaster di NeU ha a sua volta sostituito la homepage con un avviso. In poche ore ha provveduto a rimuovere il codice infetto e poi ha costantemente tenuto NeU sotto controllo. Abbiamo anche avvertito gli amici in rete dalle

bachecche di Facebook.

3) Quanto è successo per noi è stato uno shock. Abbiamo cercato di reagire in modo tempestivo, investendo tutte le nostre energie.

Molti amici di NeU ci hanno subito scritto per domandarci se eravamo al corrente (... e come no?) e per esprimerci la loro solidarietà (grazie!).

CHE COSA SUCCEDE ORA

1) NeU andrà per qualche tempo offline: lo stiamo facendo migrare verso uno standard alto di sicurezza e verso una nuova forma grafica.

2) Gli avvisi di Google resteranno online per un po'. Per riesaminare un sito che è stato colpito Google di norma si prende non giorni, ma settimane.

3) Contiamo di ritornare online salvando anche link e contenuti della vecchia edizione di NeU e rieditandoli in una forma migliore. Sono centinaia di pagine e dovremo lavorare sodo.

4) Vi terremo aggiornati.

TRE COSE IMPORTANTI

Se il vostro computer è dotato di uno qualsiasi dei più diffusi antivirus, il codice infetto non è comunque riuscito ad accedere.

Tutte le email inviate dal Nuovoeutile, compresa questa, vengono generate al momento, non contengono allegati e quindi non possono veicolare alcun tipo di codice maligno.

I dati che avete fornito a NeU al momento della registrazione sono sempre stati al sicuro: non erano conservati all'interno del sito ma in un database non accessibile dall'esterno.

INFINE

Siamo costernate per l'accaduto.

"Dalle crisi nascono opportunità". Beh, questo è uno dei casi in cui bisogna passare dalle dichiarazioni alle azioni.

Abbiamo intenzione di farlo e contiamo sulla vostra simpatia e il vostro appoggio.

Un caro saluto a tutti

Nuovo e Utile

Annamaria e la redazione

P.S. Abbiamo sostituito tutte le pagine di NeU con una singola pagina provvisoria che riporta questo stesso messaggio. Ci dicono che Google ci metterà due giorni circa

per rilevare il cambiamento.

Se volete comunicare con noi potete usare la pagina NeU di Facebook oppure scriverci a redazione@nuovoeutile.it

PRESENTATO IL MANIFESTO DELLA SOSTENIBILITÀ PER LA MODA ITALIANA

E' stato presentato oggi, nell'ambito della conferenza stampa di Moda Donna P/E 2013, il [Manifesto della sostenibilità per la moda italiana](#), promosso da Camera Nazionale della Moda Italiana e realizzato con il supporto e la consulenza metodologica di Avanzi Sostenibilità per Azioni.

L'obiettivo del Manifesto è quello di tracciare una via italiana alla moda responsabile e sostenibile e di favorire l'adozione di modelli di gestione responsabile lungo tutta la catena del valore.

Il Manifesto è quindi rivolto innanzitutto alle imprese associate a Camera Nazionale della Moda Italiana, ma anche ad altre imprese che partecipano, con il loro know-how, all'eccellenza dei prodotti italiani nel mondo. Al punto 10, il Manifesto prevede inoltre, per Camera Nazionale della Moda Italiana, alcune azioni specifiche di diffusione, volte alla migliore risonanza ed efficacia del presente strumento.

Il Manifesto interpreta le sfide globali della sostenibilità, definendo azioni concrete e distintive per le imprese italiane. Si propone come uno strumento in grado di guidare le imprese italiane a cogliere le opportunità offerte da una maggiore attenzione agli aspetti ambientali e sociali e, al contempo, assistere le imprese stesse a gestire al meglio i rischi di reputazione e i rischi operativi.

Il Manifesto è organizzato per fasi della catena del valore, cui si aggiungono alcuni principi orizzontali. Incorpora alcune specifiche che possono essere utilizzate dalle imprese come guida e benchmark per le scelte strategiche e operative; per ciascun tema sono stati identificati alcuni tags che costituiscono riferimenti per l'approfondimento delle issues più rilevanti.

1. Disegna prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi.
2. Utilizza materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale.
3. Riduci gli impatti ambientali e sociali delle attività e riconosci il contributo di ognuno al valore del prodotto.
4. Includi criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del tuo prodotto verso il cliente.
5. Impegnati verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.
6. Sostieni il territorio e il Made in Italy.
7. Integra i valori universali nel tuo marchio.
8. Comunica agli stakeholder in modo trasparente il tuo impegno per la sostenibilità.
9. Promuovi l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori.
10. Fai vivere il Manifesto.

Il Manifesto è stato elaborato secondo un approccio aperto di confronto e condivisione attraverso la discussione in un tavolo di lavoro promosso e coordinato da Camera Nazionale della Moda Italiana, composto da: Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Guccio Gucci, yoox.com, Limonta, Taroni, Simonetta, Material Connexion, Sistema Moda Italia, Politecnico di Milano, Università Bocconi di Milano, Avanzi – Sostenibilità per Azioni. Le indicazioni contenute nel Manifesto sono comunque unicamente riferibili a Camera Nazionale della Moda Italiana.

Il 19 settembre alle ore 20, in Piazza Duomo a Milano Michelangelo Pistoletto presenta, con una performance artistica, il Terzo Paradiso per la Sostenibilità della Moda Italiana.

Per info: www.cameramoda.it

Sostenibilità, Csr. Acqua, una nuova guida per una gestione sostenibile dedicata alle imprese

Per individuare strumenti ed iniziative volte ad una gestione sostenibile della risorsa idrica arriva una nuova guida dedicata al mondo delle imprese. Si tratta del 'Water for business' redatto dal World business council per lo sviluppo sostenibile (Wbcsd), l'Unione internazionale per la conservazione della natura (Iucn) e SustainAbility. Questa guida on-line (<http://www.wbcsd.org/waterforbusiness3.aspx>) ha l'obiettivo di aiutare le aziende a utilizzare l'acqua in modo più responsabile e sostenere i loro sforzi con l'adozione di soluzioni più sostenibili, in collaborazione con altri soggetti. "Si tratta di una guida essenziale per le imprese, soprattutto se si considera che l'80% della popolazione mondiale vive in aree nelle quali la minaccia della sicurezza idrica è elevata. Questo, insieme con la diffusione di attività industriali e agricole, sta mettendo ulteriore pressione sulle falde acquifere locali. Le aziende, dunque, devono avere strutture entro le quali possono misurare, gestire e valutare il loro impatto" spiega Joppe Cramwinckel, direttore Wbcsd Water.