

COSTITUZIONE DI SOLUZIONE2R

Testo fondativo, ordinativo e interpretativo

L'impresa è un'opera umana. Il risultato ne misura la tenuta; la responsabilità ne determina il valore.

Edizione Master

29 luglio 2026

Nota editoriale

La presente Costituzione definisce il fondamento ideale, il criterio di giudizio e l'ordine interno di Soluzione2R. Non sostituisce i manuali, i protocolli, le procedure o gli strumenti operativi: ne stabilisce la legittimità, il significato e i limiti.

Ogni metodo, servizio, decisione, comportamento professionale e forma di relazione riconducibile a Soluzione2R deve poter essere interpretato alla luce dei principi qui enunciati. Quando una disposizione operativa risulti ambigua, incompleta o in contrasto con il testo costituzionale, prevale il principio costituzionale.

Il linguaggio adottato è deliberatamente istituzionale. Le norme sono formulate in senso affermativo, affinché il documento indichi ciò che Soluzione2R riconosce, tutela, promuove e rende esigibile.

Indice

Aggiornare l'indice in Word selezionando il campo e premendo F9.

PREAMBOLO

Soluzione2R nasce dalla convinzione che l'impresa sia una delle forme attraverso le quali una persona assume responsabilità verso il proprio tempo, il proprio lavoro e la comunità nella quale opera.

L'imprenditore è il centro delle decisioni aziendali. Su di lui convergono responsabilità economiche, organizzative e relazionali. La pressione dell'urgenza può restringere lo sguardo, confondere le cause con gli effetti e trasformare la complessità in una successione di reazioni. Per questa ragione l'impresa ha bisogno, in alcuni passaggi della propria storia, di un luogo di pensiero capace di restituire ordine, visione e libertà di scelta.

Soluzione2R riconosce nel risultato la verifica concreta del lavoro svolto. Il risultato non è un artificio retorico né una promessa: è la trasformazione osservabile che rende l'impresa più lucida, più solida, più autonoma e più capace di durare.

L'affiancamento è esercitato come servizio alla responsabilità dell'imprenditore. La competenza viene offerta senza sostituirsi alla sua volontà, senza appropriarsi delle sue decisioni e senza creare dipendenza. Il consulente illumina le conseguenze, costruisce criteri, rende visibili le alternative e custodisce la qualità del processo. La decisione resta nella titolarità di chi guida l'impresa.

Soluzione2R afferma che efficacia economica e integrità personale appartengono allo stesso ordine. La prosperità durevole richiede metodo, verità, disciplina, rispetto delle persone e responsabilità nell'uso delle risorse.

La presente Costituzione custodisce tale visione e la consegna a coloro che, nel tempo, saranno chiamati a rappresentarla, applicarla e trasmetterla.

TITOLO I

DELL'IDENTITÀ E DEL FONDAMENTO

Articolo 1 — Natura di Soluzione2R

Soluzione2R è un'istituzione professionale dedicata alla qualità della decisione imprenditoriale.

La sua identità si esprime nella capacità di connettere persona, impresa, metodo e risultato entro un medesimo quadro di responsabilità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni attività deve rendere riconoscibile questo ordine e contribuire alla sua continuità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 2 — Finalità

La finalità di Soluzione2R è restituire all'imprenditore visione, criterio e capacità di governo.

L'intervento considera l'urgenza senza esserne dominato e ricerca le condizioni che permettono all'impresa di tornare a scegliere. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il valore dell'azione si misura nella maggiore autonomia decisionale prodotta. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 3 — Centralità dell'imprenditore

L'imprenditore è il titolare della direzione, delle scelte e delle conseguenze dell'impresa.

Ogni affiancamento parte dalla sua condizione concreta, dalla responsabilità che porta e dalla libertà che deve conservare. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La relazione professionale tutela la sua capacità di comprendere, decidere e assumere impegni consapevoli. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 4 — Unità tra persona e impresa

La qualità dell'impresa riflette la qualità delle decisioni, delle relazioni e delle abitudini di chi la guida.

L'analisi economica, organizzativa e umana viene quindi condotta come lettura di un unico sistema. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni soluzione deve essere sostenibile per la persona e adeguata alla realtà aziendale. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 5 — Verità della realtà

La realtà dell'impresa costituisce il punto di partenza di ogni giudizio.

Dati, comportamenti, vincoli, risorse e risultati vengono osservati con rigore, senza compiacenza e senza semplificazioni consolatorie. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La verità è resa comprensibile e trasformata in criterio operativo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 6 — Risultato

Il risultato è la trasformazione concreta che rende l'impresa più solida, leggibile e governabile.

Esso comprende gli effetti economici, organizzativi, relazionali e culturali che derivano dalle decisioni assunte. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni progetto definisce risultati osservabili, responsabilità e tempi di verifica. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 7 — Responsabilità

La responsabilità è la forma adulta della libertà imprenditoriale.

Essa richiede di riconoscere il potere delle proprie decisioni, di comprenderne gli effetti e di rispondere del loro esito. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Soluzione2R educa alla responsabilità attraverso chiarezza, metodo e verifica. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 8 — Coerenza

La coerenza unisce principi dichiarati, decisioni assunte e comportamenti quotidiani.

La credibilità di Soluzione2R dipende dalla corrispondenza tra ciò che afferma e ciò che pratica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni deviazione rilevante viene riconosciuta, corretta e trasformata in apprendimento. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 9 — Custodia dell'identità

L'identità di Soluzione2R è un patrimonio comune affidato a chiunque la rappresenti.

Essa vive nella qualità del linguaggio, delle relazioni, dei metodi e dei risultati. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni persona che opera nel suo nome è responsabile della fedeltà ai principi costituzionali. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO II

DELL'IMPRENDITORE E DELLA LIBERTÀ DI DECIDERE

Articolo 10 — Sovranità decisionale

La decisione imprenditoriale appartiene all'imprenditore.

Il contributo professionale rende visibili scenari, rischi, opportunità e conseguenze, mantenendo distinta la funzione di consiglio dalla titolarità della scelta. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni decisione rilevante è accompagnata da elementi comprensibili e verificabili. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 11 — Libertà informata

La libertà acquista valore quando dispone di conoscenza adeguata.

L'imprenditore viene posto nella condizione di comprendere le alternative e il prezzo economico, umano e organizzativo di ciascuna. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'informazione è completa, proporzionata e orientata alla decisione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 12 — Visione sistemica

L'impresa è un sistema nel quale ogni decisione produce effetti su più dimensioni.

Soluzione2R ricompone ciò che l'urgenza separa e mostra le connessioni tra numeri, persone, processi, mercato e identità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le proposte considerano gli effetti diretti, indiretti e differiti. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 13 — Urgenza e governo

L'urgenza viene affrontata con tempestività e ricondotta a un ordine di governo.

La fase acuta richiede priorità, protezione delle risorse e riduzione della pressione; la fase successiva richiede analisi delle cause. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni intervento urgente apre una prospettiva di stabilizzazione e prevenzione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 14 — Lucidità

La lucidità è una condizione essenziale della buona decisione.

Essa nasce dalla distinzione tra fatti, interpretazioni, timori, desideri e vincoli reali. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Gli strumenti di lavoro devono aumentare chiarezza e capacità di scelta. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 15 — Consapevolezza delle conseguenze

Ogni decisione imprenditoriale contiene conseguenze che meritano di essere esplicitate.

Il consulente ha il dovere di illustrarle con franchezza, precisione e rispetto, anche quando risultano scomode. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La qualità del consiglio si misura nella comprensione generata. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 16 — Diritto al dissenso

Il dissenso motivato è una risorsa del processo decisionale.

Le differenze di lettura vengono esposte senza aggressività e valutate sulla base di dati, principi e conseguenze. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La relazione professionale protegge il confronto e la dignità delle parti. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 17 — Coraggio imprenditoriale

Il coraggio consiste nell'assumere decisioni necessarie dopo averne compreso il significato.

Esso unisce visione, disciplina e disponibilità a sostenere il costo del cambiamento. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Soluzione2R sostiene il coraggio attraverso metodo e presenza, non attraverso pressione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 18 — Autonomia

L'autonomia è l'esito più alto dell'affiancamento.

Un intervento è compiuto quando l'imprenditore possiede criteri e strumenti per proseguire senza dipendenza. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni progetto prevede trasferimento di competenze e progressiva restituzione del governo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO III

DELL’AFFIANCAMENTO E DEL METODO

Articolo 19 — Natura dell’affiancamento

L’affiancamento è una relazione professionale orientata alla comprensione, alla decisione e al risultato.

Esso combina ascolto, analisi, formulazione di ipotesi, scelta delle priorità, attuazione e verifica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l’impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni fase è riconoscibile e documentabile. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L’assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell’impresa e la dignità delle persone.

L’applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l’esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 20 — Accoglienza

L’accoglienza riconosce la persona e la situazione nella loro realtà.

Essa permette di comprendere la pressione presente, le responsabilità assunte e il linguaggio con cui l’imprenditore interpreta il problema. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l’impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L’ascolto apre il lavoro senza sostituire l’analisi. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L’assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell’impresa e la dignità delle persone.

L’applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l’esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 21 — Diagnosi

La diagnosi identifica le cause che producono o mantengono una situazione.

Essa distingue sintomi, cause, concause, vincoli e risorse, integrando informazioni quantitative e qualitative. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni diagnosi esplicita il grado di certezza e gli elementi da verificare. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 22 — Priorità

La priorità ordina l'azione secondo rilevanza, urgenza e capacità di incidere.

Le attività vengono selezionate per il contributo reale al risultato e per la loro compatibilità con le risorse disponibili. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni progetto contiene un numero governabile di priorità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 23 — Ipotesi di intervento

Ogni intervento nasce da un'ipotesi dichiarata e verificabile.

L'ipotesi collega una causa, un'azione e un risultato atteso, rendendo possibile apprendimento anche quando l'esito differisce dalle attese. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le ipotesi vengono aggiornate alla luce dei fatti. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di

ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 24 — Metodo

Il metodo rende ripetibile la qualità senza irrigidire la comprensione.

Esso fornisce sequenze, criteri, strumenti e soglie di verifica, lasciando spazio all'adattamento richiesto dalla singola impresa. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La personalizzazione conserva il rigore del processo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 25 — Dati

I dati sono strumenti di conoscenza e di governo.

Essi vengono scelti per la capacità di rappresentare fenomeni rilevanti, interpretati nel contesto e collegati a decisioni concrete. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni indicatore possiede definizione, fonte, frequenza e responsabilità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 26 — Attuazione

Il valore di una decisione si manifesta nella sua attuazione.

Responsabilità, risorse, tempi, passaggi e indicatori vengono definiti prima dell'avvio. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'esecuzione è accompagnata con disciplina e adattata sulla base dei risultati. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 27 — Verifica

La verifica confronta ciò che era atteso con ciò che è avvenuto.

Essa riconosce risultati, scostamenti, effetti inattesi e apprendimenti, evitando giudizi sommari. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni verifica produce una decisione successiva. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO IV

DELL'IMPRESA, DELLE PERSONE E DELL'ORGANIZZAZIONE

Articolo 28 — Impresa come comunità di responsabilità

L'impresa è una comunità organizzata intorno a uno scopo e a un sistema di responsabilità.

Il valore nasce dall'incontro tra direzione, competenze, processi e relazioni. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'organizzazione rende visibile chi decide, chi agisce e chi verifica. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 29 — Chiarezza dei ruoli

Ogni ruolo richiede finalità, responsabilità, autorità e confini riconoscibili.

La chiarezza riduce conflitti impropri, sovrapposizioni e dipendenze personali. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ruoli e attese vengono periodicamente riesaminati. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 30 — Competenza

La competenza unisce conoscenza, capacità di applicazione e responsabilità sul risultato.

Essa cresce attraverso formazione, pratica, confronto e verifica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni ruolo dispone di criteri di adeguatezza e sviluppo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 31 — Relazioni professionali

Le relazioni professionali sono fondate su rispetto, verità e reciprocità.

Il confronto riguarda fatti, comportamenti e risultati, preservando la dignità delle persone. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le comunicazioni rilevanti sono chiare, tempestive e coerenti. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 32 — Conflitto

Il conflitto è una divergenza da governare e può diventare una fonte di apprendimento.

Le parti vengono ricondotte ai fatti, agli interessi legittimi, alle responsabilità e allo scopo comune. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La soluzione tutela l'impresa e la qualità delle relazioni. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 33 — Fiducia

La fiducia è un capitale costruito da coerenza, competenza e affidabilità.

Essa rende possibile delega, velocità e cooperazione, ma richiede trasparenza e verifica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni promessa professionale è trattata come impegno. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 34 — Responsabilità diffusa

Ogni persona risponde della parte di realtà affidata al proprio ruolo.

La responsabilità diffusa riduce l'accentramento e accresce la capacità dell'impresa di reagire e apprendere. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Autorità e strumenti sono proporzionati alle responsabilità assegnate. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 35 — Delegazione

La delegazione trasferisce responsabilità operative entro confini definiti.

Essa richiede obiettivi, autorità, risorse, indicatori e momenti di verifica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La delega sviluppa persone e continuità organizzativa. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 36 — Apprendimento organizzativo

L'impresa cresce quando trasforma esperienza ed errore in conoscenza condivisa.

I risultati vengono analizzati senza ricerca del colpevole e con chiara attribuzione delle responsabilità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Gli apprendimenti modificano procedure, competenze e decisioni. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO V

DEL RISULTATO, DELLA DISCIPLINA E DELLA TRASFORMAZIONE

Articolo 37 — Orientamento al risultato

Ogni attività è giudicata in relazione al risultato che deve produrre.

L'impegno conserva valore, ma richiede di essere tradotto in effetti osservabili per l'impresa e per le persone. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Obiettivi e indicatori precedono l'azione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 38 — Misurabilità

Ciò che è rilevante viene reso osservabile con misure adeguate.

La misurazione serve a comprendere, decidere e apprendere, non a sostituire il giudizio. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Indicatori quantitativi e qualitativi sono integrati. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 39 — Disciplina

La disciplina è la capacità di mantenere nel tempo comportamenti coerenti con una decisione.

Essa protegge le priorità dalla dispersione, dall'emozionalità e dalla pressione dell'immediato. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ritmi, responsabilità e verifiche sostengono la continuità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 40 — Semplificazione

Semplificare significa rendere visibile l'essenziale e governabile la complessità.

La semplificazione elimina passaggi privi di valore, chiarisce le decisioni e riduce la dipendenza da interpretazioni personali. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni processo viene progettato per essere compreso e applicato. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 41 — Trasformazione

La trasformazione è un cambiamento che modifica stabilmente capacità, comportamenti o risultati.

Essa richiede comprensione, scelta, pratica e consolidamento. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il cambiamento viene valutato nella realtà quotidiana dell'impresa. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza

di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 42 — Resistenza al cambiamento

La resistenza esprime bisogni, timori, abitudini o interessi che meritano di essere compresi.

Il lavoro sul cambiamento rende visibili costi, vantaggi, identità coinvolte e condizioni di sicurezza. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La trasformazione viene guidata con fermezza e rispetto. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 43 — Errore

L'errore è un'informazione sulla distanza tra intenzione, metodo e risultato.

Esso richiede riconoscimento tempestivo, analisi delle cause, riparazione e apprendimento. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La responsabilità dell'errore comprende la prevenzione della sua ripetizione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 44 — Innovazione

L'innovazione è l'introduzione responsabile di soluzioni che aumentano valore, capacità o qualità.

Essa viene valutata per utilità, sostenibilità, effetti sulle persone e coerenza con l'identità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La sperimentazione precede l'estensione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 45 — Rendicontazione

La rendicontazione rende visibili decisioni, impiego delle risorse e risultati.

Essa sostiene fiducia, responsabilità e capacità di correzione. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni responsabilità significativa prevede una forma proporzionata di rendiconto. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO VI

DELLA LEADERSHIP

Articolo 46 — Leadership come servizio

La leadership è servizio alla direzione, alle persone e alla continuità dell'impresa.

Il leader assume il compito di rendere possibile il contributo degli altri e di custodire lo scopo comune. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'autorità è esercitata per generare responsabilità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 47 — Autorità

L'autorità deriva dalla responsabilità, dalla competenza e dalla coerenza.

Essa orienta, decide e protegge l'organizzazione nei passaggi che richiedono chiarezza. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'esercizio dell'autorità è comprensibile e proporzionato. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 48 — Esempio

Il comportamento del leader costituisce una norma concreta per l'organizzazione.

Le persone apprendono ciò che viene tollerato, premiato e praticato più di ciò che viene dichiarato. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il leader rende visibili i principi attraverso le proprie scelte. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 49 — Responsabilità del leader

Il leader risponde della qualità della direzione e delle condizioni create per l'azione.

Egli distingue ciò che deve decidere da ciò che deve affidare, e riconosce gli effetti delle proprie omissioni. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La responsabilità comprende decisione, comunicazione e verifica. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 50 — Formazione dei leader

La leadership è una capacità da coltivare con studio, pratica e confronto.

La formazione comprende pensiero sistemico, decisione, relazione, economia e governo delle persone. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni organizzazione prepara più persone alla responsabilità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza

richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 51 — Delega del leader

Il leader delega per accrescere la capacità complessiva dell'impresa.

La delega è accompagnata da fiducia, confini, strumenti e momenti di verifica. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La crescita del delegato è parte del risultato. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 52 — Leadership e cultura

La leadership genera cultura attraverso priorità, linguaggio e comportamenti premiati.

Ogni decisione del leader comunica ciò che l'impresa considera importante. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La coerenza culturale è responsabilità diretta della leadership. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 53 — Fiducia nella leadership

La fiducia nel leader nasce da chiarezza, equità e affidabilità.

Essa permette alle persone di affrontare l'incertezza senza perdere orientamento. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le decisioni difficili sono spiegate con verità e rispetto. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 54 — Successione

La successione è un atto di responsabilità verso la continuità.

Competenze, relazioni, informazioni e autorità vengono trasferite con metodo. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La preparazione della successione inizia prima della necessità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 55 — Leader custode

Il leader custodisce identità, risorse e futuro dell'impresa.

La custodia unisce protezione e sviluppo, memoria e innovazione. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni scelta considera anche coloro che verranno dopo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene

assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 56 — Eredità della leadership

La qualità di una leadership si riconosce nella capacità che rimane quando il leader si allontana.

Persone autonome, cultura viva e sistemi solidi costituiscono la sua eredità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il leader prepara l'organizzazione a non dipendere dalla propria presenza. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO VII

DELLA RICCHEZZA

Articolo 57 — Ricchezza come responsabilità

La ricchezza è una capacità di scelta e di azione affidata alla responsabilità di chi la genera e la governa.

Essa permette investimento, protezione, sviluppo e restituzione alla comunità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il suo uso è giudicato per gli effetti prodotti nel tempo. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 58 — Utile

L'utile è condizione di libertà, investimento e continuità dell'impresa.

Esso remunera il rischio, rende possibile il futuro e protegge l'organizzazione dalle dipendenze improprie. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La ricerca dell'utile è un dovere di buona amministrazione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 59 — Libertà economica

La libertà economica nasce dalla capacità di sostenere le proprie decisioni con risorse adeguate.

Solidità patrimoniale, liquidità e qualità del margine ampliano lo spazio di scelta. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le decisioni proteggono l'autonomia finanziaria. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 60 — Custodia delle risorse

Ogni risorsa economica, materiale, relazionale e intellettuale è affidata a una custodia responsabile.

La custodia richiede conoscenza del valore, prevenzione dello spreco e impiego coerente con le priorità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le risorse sono assegnate secondo utilità e responsabilità. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 61 — Investimento

L'investimento destina risorse presenti alla costruzione di capacità future.

Ogni investimento viene valutato per coerenza, ritorno atteso, rischio, reversibilità e impatto organizzativo. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'entusiasmo è accompagnato da analisi e disciplina. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza

richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 62 — Prosperità

La prosperità è la capacità dell'impresa di produrre valore durevole per proprietà, persone, clienti e territorio.

Essa integra risultato economico, qualità del lavoro, reputazione e possibilità di futuro. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La prosperità viene perseguita come equilibrio dinamico. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 63 — Continuità economica

La continuità richiede equilibrio tra presente e futuro.

Le decisioni distribuiscono risorse tra remunerazione, riserva, investimento e protezione dai rischi. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La solidità prevale sulla ricerca di risultati effimeri. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 64 — Prosperità condivisa

La ricchezza genera pienezza quando amplia dignità, opportunità e responsabilità.

La condivisione assume forme coerenti con il merito, il ruolo, il rischio e il contributo. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'impresa rende riconoscibile il legame tra valore prodotto e valore distribuito. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO VIII

DELLA CULTURA

Articolo 65 — Cultura come fondamento

La cultura è il sistema di significati che orienta le decisioni anche in assenza di istruzioni.

Essa determina ciò che viene considerato normale, desiderabile e degno di protezione. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La cultura è governata con la stessa attenzione dei processi. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 66 — Principi condivisi

I principi condivisi permettono a persone diverse di giudicare situazioni nuove con criteri comuni.

Essi vengono spiegati, applicati e discussi nella vita concreta dell'organizzazione. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La condivisione nasce dalla comprensione e dall'esempio. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 67 — Coerenza culturale

La coerenza culturale esiste quando sistemi, incentivi e comportamenti confermano i principi dichiarati.

Le contraddizioni vengono riconosciute perché indeboliscono fiducia e identità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni politica interna è valutata anche per il messaggio culturale che produce. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 68 — Trasmissione del metodo

Il metodo è trasmesso come capacità di pensare e agire, non come sola sequenza di istruzioni.

La formazione collega principi, criteri, strumenti ed esperienza. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Chi apprende deve poter comprendere il perché delle scelte. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 69 — Apprendimento continuo

La cultura vive quando conserva la disponibilità a imparare.

Conoscenze, pratiche e interpretazioni vengono aggiornate senza smarrire il fondamento. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il miglioramento è parte ordinaria del lavoro. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 70 — Custodi della cultura

Ogni persona che rappresenta Soluzione2R è custode della sua cultura.

La custodia richiede linguaggio appropriato, comportamento coerente e capacità di correggere deviazioni. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

I ruoli di maggiore influenza assumono una responsabilità culturale maggiore. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica.

L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 71 — Innovazione culturale

La cultura si rinnova quando nuove forme esprimono con maggiore efficacia principi permanenti.

L'innovazione viene accolta quando aumenta comprensione, responsabilità e capacità di risultato. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il nuovo è integrato attraverso discernimento. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 72 — Continuità della cultura

La continuità culturale richiede memoria, pratiche di trasmissione e presenza di persone capaci di interpretare i principi.

Documenti, rituali professionali, formazione e leadership rendono la cultura accessibile alle generazioni successive. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La continuità protegge l'identità dall'improvvisazione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

TITOLO IX

DELL'EREDITÀ

Articolo 73 — Eredità dell'impresa

Ogni impresa lascia un'eredità nelle persone, nelle relazioni, nel territorio e nel modo di intendere il lavoro.

La qualità dell'eredità dipende dalle scelte compiute nel presente. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le decisioni strategiche considerano anche il valore che resterà. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 74 — Persone come eredità

Le persone rese più competenti, libere e responsabili costituiscono una forma primaria di eredità.

L'impresa contribuisce alla loro crescita attraverso lavoro, fiducia e opportunità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Il successo comprende la qualità umana e professionale generata. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 75 — Continuità

La continuità è la capacità di trasmettere un'opera senza ridurla alla presenza dei fondatori.

Essa richiede sistemi, cultura, leadership e responsabilità diffuse. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La preparazione del futuro appartiene al lavoro del presente. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 76 — Identità nel tempo

L'identità rimane viva quando sa distinguere i principi permanenti dalle forme contingenti.

Ogni generazione riceve il compito di interpretarla nella propria realtà. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La fedeltà è capacità di continuare il significato, non di ripetere meccanicamente le forme. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 77 — Persone per bene

Soluzione2R afferma che l'eccellenza imprenditoriale e l'integrità personale possono e devono convivere.

Essere persone per bene significa esercitare competenza, parola, potere e ricchezza con responsabilità. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Questa unità costituisce un criterio di appartenenza e di giudizio. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza

di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 78 — Rivoluzione culturale

L'eredità più alta di Soluzione2R è rendere credibile un modo di fare impresa nel quale risultato, umanità e responsabilità si rafforzano reciprocamente.

Tale visione si diffonde attraverso imprese reali, decisioni concrete e persone capaci di testimoniare. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Ogni risultato coerente amplia la possibilità di questa trasformazione culturale. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

DISPOSIZIONI FINALI

Articolo 79 — Interpretazione costituzionale

La Costituzione è interpretata secondo unità, coerenza e finalità.

Le singole disposizioni sono lette nel rapporto con l'intero sistema dei principi. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

L'interpretazione privilegia responsabilità, autonomia e risultato durevole. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 80 — Gerarchia delle fonti interne

La Costituzione è la fonte superiore dell'ordinamento interno di Soluzione2R.

Regolamenti, metodi, manuali, protocolli, policy e decisioni devono essere conformi ai suoi principi. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

In caso di contrasto prevale la disposizione costituzionale. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 81 — Revisione costituzionale

La Costituzione può essere aggiornata per accrescere chiarezza e capacità di governo, conservandone il fondamento.

Ogni revisione richiede motivazione, confronto, valutazione degli effetti e approvazione responsabile. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili,

capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

I principi di dignità, responsabilità, autonomia dell'imprenditore e unità tra integrità e risultato orientano ogni modifica. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 82 — Doveri di conoscenza

Chi rappresenta Soluzione2R ha il dovere di conoscere e comprendere la Costituzione.

La conoscenza è sostenuta da momenti di studio, confronto e applicazione ai casi reali. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

Le responsabilità maggiori richiedono una capacità interpretativa maggiore. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 83 — Clausola di continuità

Ogni passaggio di ruolo, proprietà o leadership tutela la continuità dei principi costituzionali.

Documenti, competenze e responsabilità vengono trasmessi in forma ordinata. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La continuità dell'identità costituisce parte del valore dell'organizzazione. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

Articolo 84 — Disposizione conclusiva

La presente Costituzione entra in vigore come testo fondativo e criterio di giudizio di Soluzione2R.

Essa affida a ogni persona il compito di tradurre i principi in decisioni, comportamenti e risultati. Il principio acquista efficacia quando viene tradotto in criteri di giudizio stabili, capaci di orientare sia le decisioni ordinarie sia i passaggi nei quali l'impresa incontra pressione, incertezza o conflitto.

La sua forza dipende dalla fedeltà con cui viene vissuta. La responsabilità di applicazione appartiene, secondo il ruolo, a chi decide, a chi esegue e a chi verifica. L'assenza di chiarezza richiede di ricostruire il principio pertinente, esplicitare le alternative e scegliere la soluzione più coerente con la continuità dell'impresa e la dignità delle persone.

L'applicazione di questo articolo richiede evidenze proporzionate alla rilevanza della decisione. Quando l'esperienza mostra uno scostamento tra intenzione ed esito, lo scostamento viene assunto come informazione, analizzato nelle sue cause e trasformato in un miglioramento del metodo, delle competenze o delle condizioni organizzative.

DICHIARAZIONE DI CUSTODIA

La Costituzione di Soluzione2R è affidata alla responsabilità di coloro che ne assumono il nome, il metodo e la rappresentanza.

Custodirla significa applicarla nelle decisioni difficili, renderla comprensibile alle persone, riconoscere e correggere le deviazioni e consegnarla integra e viva a chi verrà dopo.

Soluzione2R riconosce come propria misura la capacità di produrre risultati reali senza separare l'efficacia dalla dignità, la ricchezza dalla responsabilità, la leadership dal servizio e la libertà dalla consapevolezza delle conseguenze.