

AXERTA®
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

In collaborazione con



UNIVERSITÀ CATTOLICA del SACRO CUORE

Giustizia ed equità organizzativa: uno sguardo di sistema

RISULTATI DEL PROGETTO DI RICERCA

Progetto di ricerca per AXERTA
A cura di ASAG – Alta Scuola Agostino Gemelli (UCSC)

Team di ricerca: Prof.ssa Caterina Gozzoli, Dott.ssa Diletta Gazzaroli,
Dott.ssa Elisa Carletti, Dott.ssa Amalia De Leo

La Sanzione come riparazione del patto di fiducia

"La sanzione, quando necessaria, è la conditio sine qua non per una gestione trasparente e credibile dell'organizzazione."

Sanzione = Tutela, Non Punizione

La messa in essere di sanzioni a fronte di illeciti non si esaurisce solo nella necessità di "punire" per rinforzare il valore della norma, ma rimanda soprattutto al **riconoscimento dell'inviolabilità del patto di fiducia tra la persona e l'organizzazione.**

- ➔ Credibilità interna verso i collaboratori
- ➔ Segnale di imparzialità verso il mercato
- ➔ Riduzione del rischio legale e reputazionale

Il bollino reputazionale: sistemi di **audit e certificazione** trasformano la maturità culturale in un asset tangibile.



PARTECIPA ALLA SECONDA FASE DEL PROGETTO

Scansiona il QR Code
oppure clicca il seguente link

Partecipa



I principali aspetti emersi dalla ricerca

Giustizia organizzativa multidimensionale

La multidimensionalità del costrutto assume una sfumatura di multivalenza poiché la sua traduzione pratica rimanda ad una dimensione contestuale risultato dell'intreccio tra fattori contingenti, cultura aziendale e valori promossi dalla leadership.

Speak-up condizionato

Segnalazioni dipendono da fiducia, definizione soggettiva di "scorrettezza" e paura ritorsioni.

Whistleblowing "extrema ratio"

Visto come strumento che non appartiene intrinsecamente alla cultura quotidiana: percepito come formale ed esterno e percepito come strumento da utilizzare solo per reati o gravi violazioni etiche.

Tra gestione informale e formale

Il canale informale spesso non è tracciato, può essere soggetto a favoritismi o non garantire protezione; quello formale rischia di essere percepito come "burocrazia". Si tratta quindi di dover bilanciare tra l'uso dei due canali.

HR sovraccarichi

Nel vissuto degli HR spesso manca un sistema strutturato. La fiducia dipende troppo da singole persone capaci.

Coerenza = sfida chiave

Allineare "walk the talk", valori dichiarati e pratiche quotidiane è essenziale ma complesso.

Procedure = protezione

Garantiscono equità sistemica, tracciabilità e tutela del patto di fiducia persona-organizzazione.

Sanzione = tutela

Non solo punizione ma legittimazione e validazione dei valori e rinforzo delle norme etiche.

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

Oltre la compliance: la giustizia come commitment

La ricerca mostra che la percezione di giustizia non riguarda solo aspetti etici, ma ha effetti concreti sul **funzionamento dell'organizzazione**, incidendo su performance, retention e livello di rischio.

Effetti osservati

- ➔ Maggiore **fiducia nei leader** e livelli più alti di **coinvolgimento organizzativo**
- ➔ Riduzione dello stress e miglioramento del **benessere dei collaboratori**
- ➔ Diminuzione di **turnover**, **conflitti interni** e **contenziosi legali**

Il rischio del silenzio

La propensione al **whistleblowing** dipende direttamente dalla fiducia nel sistema.

- ➔ In ambienti percepiti come ingiusti, le **criticità rimangono sommerse** — alimentando il rischio aziendale in modo invisibile e difficilmente controllabile.



PRASSI HR

Superare le "Aree Grigie": dalla discrezionalità alla procedura

Troppo spesso le segnalazioni vengono gestite in modo informale, esponendo l'organizzazione a possibili rischi di **incoerenza**, **arbitrarietà** e **sfiducia**. La risposta è strutturale, non individuale.

Tutela dell'HR

Protocolli chiari riducono l'isolamento decisionale e proteggono chi gestisce casi complessi da accuse di arbitrarietà.

Processo tracciabile

La gestione degli illeciti diventa un processo documentato e affidabile, non un evento traumatico e discrezionale.

Audit e monitoraggio

La giustizia organizzativa non dipende dalla sensibilità del singolo manager, ma da sistemi strutturati di verifica e controllo.

Obiettivo di sistema: la coerenza nelle decisioni non è una questione di talento individuale, è il risultato di regole chiare, applicate uniformemente a tutti i livelli.

AXERTA®

INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

Nord-ovest Piazza Duomo 17 - 20121 Milano

Piazza Duca D'Aosta 14 - 20124 Milano

Centro-sud Viale Giulio Cesare 71 - 00192 Roma

Nord-est Piazza Insurrezione XXVIII Aprile 1945 10 - 35139 Padova

 **800 800 007**

www.axerta.it