

LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI
“LUISS GUIDO CARLI”



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea in Economia e Management
Cattedra di Economia Aziendale

STRATEGIE DI PREVENZIONE ED ELIMINAZIONE
DELLA MIOPIA MANAGERIALE NELLE
ORGANIZZAZIONI.

RELATRICE

Prof.ssa Francesca Di Donato

CANDIDATO
Riccardo Ruggiero
Matr. 231151

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo 1: La miopia manageriale</i>	6
1.1 Una ricognizione critica della letteratura in materia.....	6
1.2 Il ruolo giocato dalla complessità.....	8
1.3 La previsione delle variabili.....	11
1.4 La capacità di anticipazione.....	13
1.5 La gestione del cambiamento e il change management.....	15
1.6 La Balance Scorecard.....	17
1.7 Il cigno nero.....	19
1.8 La miopia organizzativa tra razionalità e capacità di previsione.....	21
<i>Capitolo 2: Il ruolo della miopia manageriale nella crisi del 2007/2008</i>	26
2.1 La crisi finanziaria del 2008.....	26
2.2 La crisi dei subprime.....	28
2.3 Le cause economiche di sistema.....	29
2.4 La miopia manageriale nel sistema bancario e la compliance.....	31
2.5 La svolta etica e sostenibile.....	32
2.6 Un management sostenibile.....	36
<i>Capitolo 3: Meccanismi di prevenzione ed eliminazione della miopia manageriale all'interno delle organizzazioni</i>	39
3.1 Un approccio sistemico all'errore.....	39
3.2 Il modello di Reason (Swiss Cheese Model).....	41
3.3 Trasformare gli errori in opportunità.....	43
<i>Appendice: La parola ai protagonisti</i> Intervista ad un esperto del settore.....	45
<i>Conclusioni</i>	51
<i>Bibliografia</i>	53

Introduzione

Oggetto del presente lavoro è quell'insieme di perturbazioni delle dinamiche organizzative che in letteratura vengono sovente raccolte nella definizione di "miopia manageriale" e che incidono in maniera talvolta decisiva sulle prospettive di crescita delle aziende. Su un piano più generale, il focus è sull'incapacità del management di saper "leggere" per tempo gli eventi (o di sottovalutarne la portata) e di reagire in maniera adeguata alle conseguenze che essi inevitabilmente determinano. In considerazione, tuttavia, dell'insieme delle variabili attivate dagli "errori" del management, visto il contesto economico globale in cui essi si trovano a operare, si è reso necessario esaminare il fenomeno da una molteplicità di prospettive, che abbiamo cercato di elencare nei capitoli che seguono e che qui riassumiamo per sommi capi:

Complessità: è la dimensione all'interno della quale va analizzata la vita delle organizzazioni e, di conseguenza, anche la miopia manageriale. La complessità è determinata da un contesto dinamico, evolutivo difficilmente prevedibile (almeno nella totalità delle sue manifestazioni), oggetto di continue mutazioni e di improvvisi cambi di velocità. Essa si riflette anche *all'interno* delle organizzazioni, ne riscrive l'architettura, e per tale motivo la miopia manageriale non può mai essere ricondotta all'errore di un singolo ma, piuttosto, va letta come l'espressione dell'inadeguatezza delle politiche manageriali messe in campo in una determinata circostanza. L'incapacità di prevedere gli effetti delle variabili di sistema, in altri termini, è il prodotto di una serie di fattori disfunzionali che affliggono l'organizzazione nel suo complesso, a partire dall'incapacità di fronteggiare il cambiamento: "Un problema fondamentale dello studio della trasformazione delle organizzazioni è costituito dal fatto che i contesti ambientali in cui esse operano sono soggetti anch'essi ad un processo di trasformazione che si sviluppa ad una velocità sempre più crescente e in direzione di una sempre maggiore complessità. [...] Tuttavia, se si vuole realizzare qualche passo in avanti [...] bisogna allora prendere in considerazione anche le caratteristiche degli ambienti delle organizzazioni... In linea di massima si può affermare che quello in termini di sistemi sembra essere l'approccio intellettuale più appropriato che si possa adottare quando i fenomeni allo studio (a qualsiasi livello e in qualsiasi campo) mostrino un carattere organizzativo e quando la comprensione della natura dei loro rapporti d'interdipendenza costituisca l'obiettivo della ricerca» (Emery F.E., 1985; Trist E.L., 1985, p. 268).

Cambiamento: Come è stato opportunamente messo in rilievo, "I modelli più diffusi concordano sul fatto che le aziende di successo sono quelle che meglio interpretano, anche in senso anticipativo, le esigenze, i vincoli, le opportunità presenti nell'ambiente. La letteratura ha messo ampiamente in

evidenza che la caratteristica rilevante attraverso cui si può leggere l'ambiente esterno è il suo livello di turbolenza, identificabile in termini di velocità, novità e, quindi, complessità" (De Maio, 1995, p. 42). Dunque, la velocità del cambiamento richiede all'organizzazione tempi di reazione estremamente contratti. D'altra parte, l'innovazione implica una ridefinizione dello stesso ruolo dell'esperienza – intesa come sommatoria di prassi consolidate – e richiede lo smaltimento di quei saperi *arcaici* e routinari che possono risultare da ostacolo, freno e resistenza al cambiamento.

Competenze: La possibilità di leggere la complessità e il cambiamento in tutte le loro articolazioni passa anche attraverso lo sviluppo e la valorizzazione di nuove competenze che il management deve acquisire per essere all'altezza del compito. Ciò si riflette direttamente sulle modalità di presa delle decisioni, che saranno tanto più efficaci quanto più coloro che le devono adottare saranno formati a leggere in senso sistemico i processi economici e le trasformazioni sociali. D'altra parte, anche una persona è un sistema: "...un'organizzazione complessa e unitaria, intimamente fusa con il proprio ambiente e costituita da componenti e processi biologici, psicologici, di azione. In quanto sistema aperto, poi, l'esistenza delle modalità di funzionamento e lo sviluppo dell'individuo si fondano su continui interscambi energetico-materiali e di informazioni con l'ambiente. Ciò significa che ogni struttura, ogni processo, ogni complessa modalità di organizzazione è di necessità soggetta a mutamenti, dato che nessuna di tali entità è immune da scambi di informazioni, di materia o di energia: in altri termini, ogni cosa può cambiare, sia nell'individuo, sia nell'ambiente" (Ford D.H., Lerner R.M., 1995, p. 173).

Questi primi tre punti faranno da sfondo alle questioni affrontate nel primo capitolo, elencate in dettaglio nell'indice, unitamente al tema dell'*imprevisto* e del *rischio*. Molto spesso, infatti, gli errori del management vengono occultati, consapevolmente o meno, da eventi che sembrano a prima vista imponderabili ma che invece sarebbe stato possibile prevedere se solo ci fosse stato uno studio attento delle variabili e una comunicazione efficace tra i ruoli. A questo proposito, vengono riprese le tesi di un libro di grande successo di Nassim Taleb, *Il cigno nero*, e una delle teorie più innovative – la Swiss Cheese Theory di James Reason – secondo la quale il verificarsi di un incidente è il prodotto di una concatenazione di eventi verificatisi nonostante le barriere predisposte per prevenirlo. Per chiarire il concetto viene utilizzata la metafora del formaggio svizzero, in cui ogni fetta di formaggio rappresenta una misura difensiva dell'organizzazione. Alcune di queste si riferiscono all'affidabilità dei sistemi ingegnerizzati, altre alle misure di sicurezza umana, altre ancora dipendono da controlli e procedure. Idealmente le barriere dovrebbero essere prive di criticità, ma in realtà, esattamente come

accade con una fetta di formaggio svizzero, esse sono attraversate da una serie di buchi che possono aprirsi o chiudersi al variare delle misure adottate in quella determinata parte del sistema.

Nel secondo capitolo, verrà affrontato il ruolo della miopia organizzativa nel contesto della grande crisi del 2007/2008. I fatti che portarono alla più grande catastrofe economico/finanziaria degli ultimi decenni sono noti e vengono da noi solo marginalmente ripercorsi. Quel che ci interessa mettere in evidenza è, da un lato, l'incapacità del management di anticipare le conseguenze rovinose che una serie di spregiudicati interventi – non privi di risvolti criminosi - avrebbero determinato sul sistema nel suo complesso e, dall'altro, sottolineare come, per evitare che eventi simili si ripetano, sia necessaria una svolta “sostenibile” nel mondo della finanza. Occorre dire che tra gli operatori finanziari si va facendo strada una consapevolezza sempre più diffusa circa la necessità di un approccio maggiormente “etico”, testimoniato anche dal profondo impatto che lo spirito e gli obiettivi dell'Agenda 2030 hanno avuto sul mondo della finanza, tanto che oggi gli investitori guardano con crescente interesse alle variabili extrafinanziarie ambientali, sociali e di governance (*Environmental, Social, Governance – ESG*) e le ritengono parte qualificante dell'analisi e dei processi di investimento per conto proprio e di terzi. In tal senso, vengono peraltro accolte le prospettive strategiche della Commissione Europea, secondo la quale è necessario che gli investitori contribuiscano a determinare una più efficiente allocazione del capitale e a migliorare il raggiungimento degli obiettivi di investimento di lungo periodo prendendo nella giusta considerazione le informazioni extrafinanziarie e integrandole nelle loro decisioni di investimento. Questa svolta potrebbe rivelarsi lungimirante, contribuendo a ridare credibilità a quei settori, come quello bancario, che ancora oggi risentono delle scelte improvvise adottate oltre un decennio fa.

Nel terzo e ultimo capitolo, infine, vengono presi in esame i meccanismi di prevenzione dell'errore e di gestione del rischio che le organizzazioni vanno adottando nel recente periodo. Tale tema verrà inquadrato nel contesto del *change management*, che include i processi e gli strumenti per la gestione dell'impatto umano all'interno dei processi di transizione e innovazione, e della *learning organization*, con riferimento alle teorie dell'apprendimento organizzativo di Argyris e Schön.

Completano la tesi una serie di interviste a specialisti del settore finanziario e bancario che, con le loro testimonianze dirette, possono ulteriormente arricchire i temi affrontati nel presente lavoro.

CAPITOLO 1

1.1 Una ricognizione critica della letteratura in materia

Con il termine “miopia” (derivante dal greco μύωφ, composto da μύω – *chiudersi* – e ὄφ – *occhio*) si indica un disturbo della vista che determina la visione sfocata degli oggetti posizionati a una certa distanza dagli occhi. Come riporta il *Devoto e Oli*, essa consiste in un “difetto di rifrazione per cui l’immagine di oggetti lontani si forma nell’occhio davanti alla retina rendendo la loro visione indistinta, mentre la visione degli stessi a breve distanza resta chiara e distinta” [1990]. In senso generale, con “miopia” si intende solitamente la mancanza di perspicacia e di lungimiranza; “miope”, pertanto, è, una persona dalle vedute limitate, incapace di prevedere le conseguenze di un’azione nel medio/lungo termine e con grandi difficoltà di programmazione.

Nel campo del management, già nella seconda metà del secolo scorso alcuni studiosi hanno iniziato a ragionare sulle conseguenze che la miopia può determinare nella vita delle organizzazioni: Wilensky [1967], ad esempio, parla di *failures of intelligence* (“fallimento dell’intelligenza”), dove per intelligenza si intende la ricerca di informazioni affidabili ed esaustive e la capacità di elaborarle da parte dell’organizzazione; Turner [1976], invece, ha analizzato gli effetti di quella che lui definisce *failure of foresight* (mancanza di lungimiranza o fallimento della previsione), alla quale concorrono il cattivo funzionamento dei sistemi di coordinamento e controllo, le carenze e le vulnerabilità della struttura organizzativa, le distorsioni cognitive e molti altri fattori.

Ma il primo, nel 1960, a parlare esplicitamente di “miopia” in riferimento alle problematiche organizzative è stato Theodore Levitt, professore della Harvard Business School, che nel suo saggio intitolato *Marketing Myopia* ha analizzato ciò che accade quando i leader aziendali interpretano la loro missione in modo troppo ristretto. Levitt si riferisce a quella forma di “miopia commerciale” per cui le aziende si concentrano sulla vendita di prodotti e servizi, piuttosto che considerare il “quadro generale” di ciò che i consumatori vogliono veramente. A suo avviso, per esempio, le ferrovie hanno smesso di crescere non perché le automobili, i camion e gli aeroplani hanno progressivamente sottratto clienti, ma perché hanno pensato di essere nel business dei treni piuttosto che nel business dei trasporti; erano orientati al prodotto invece che al cliente. La conclusione a cui giunse Levitt, come vedremo, è stata ampiamente confermata dai fatti successivi: se non si prende in considerazione la complessità dei fattori coinvolti in una scelta organizzativa e non si guarda agli interessi di tutte le parti coinvolte nel business, qualunque strategia commerciale è destinata al fallimento. A distanza di oltre sessant’anni, le tesi di Levitt sono ancora del tutto attuali e vengono riprese anche per analizzare

gli scenari contemporanei¹. A dimostrazione di quanto lungimiranti siano state le tesi di Levitt, sta il fatto che oggi il concetto di "customer centric" (concentrarsi sul cliente piuttosto che sul prodotto) si è non solo affermato ma si è anche evoluto e arricchito di ulteriori complessità: se da un lato, infatti, esso è stato ampiamente accettato come il modello di business più promettente, è anche vero che il management spesso ha una comprensione molto ristretta delle esigenze reali del cliente e continua a ragionare e operare nel breve termine, accentuando l'attenzione sulle relazioni a discapito di quella sulle transazioni; rimanendo ancorato, in altri termini, a una mentalità di "vittoria/perdita" immediata piuttosto che di "vittoria/vittoria" a lungo termine. Torneremo su questo punto più avanti.

R. Kaplan e T. Johnson [1987] hanno poi avanzato una serie di critiche articolate alle "tradizionali" impostazioni di management accounting, troppo focalizzate sulla gestione operativa, ma il punto di svolta è rappresentato sicuramente dagli articoli di R. Kaplan e D. Norton [1992] sul Balanced Scorecard (ne parliamo più diffusamente in altra parte di questo lavoro), i primi a evidenziare che per un accurato apprezzamento della corporate performance, non ci si potesse limitare all'osservazione dei meri risultati economico-finanziari. Lo scenario, infatti, all'interno del quale il management oggi si muove è caratterizzato da una molteplicità di fattori che, in maniera diretta o indiretta, alimentano problematicità: "Elementi come la società, il mercato, la globalizzazione, lo stato, il contesto economico, l'intermediazione/il trade, la domanda, i fornitori, la tecnologia, la comunicazione, Internet e il web, l'impresa, il ridotto ciclo di vita dei prodotti, la concorrenza, il neoprotezionismo [...] Il manager che riuscirà a chiarire in maniera analitica e completa questo scenario, avrà la chiave per rispondere in maniera concreta e mirata a possibili errori e portare al successo le decisioni prese per gestirli e rimediarli". [Foglio, 2009]

In tempi più recenti, Maurizio Catino, docente di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Milano-Bicocca, ha coniato la definizione di "miopia organizzativa" per indicare la "scarsa capacità di un'organizzazione di valutare i fatti nella loro attuale realtà e nei loro possibili sviluppi". A suo avviso, è possibile distinguere due processi distinti ma correlati: il primo riguarda "l'incapacità o la relativa difficoltà di un'organizzazione e/o di un sistema interorganizzativo di riconoscere i segnali, sia deboli che forti, di potenziale pericolo, che possono minare la sopravvivenza dell'organizzazione o danneggiarne il normale funzionamento"; il secondo, indica "l'incapacità o la relativa difficoltà di un'organizzazione e/o di un sistema interorganizzativo di riconoscere i segnali, sia deboli che forti, di potenziali opportunità" [2011].

¹ "In letteratura ci si può imbattere anche nella definizione di "marketing myopia", con la quale si allude all'incapacità dei dirigenti aziendali di comprendere quali siano i target di riferimento e, conseguentemente, di costruire set valoriali e prodotti adatti alle loro esigenze, finendo per spendere ingenti patrimoni pubblicitari per parlare a pubblici differenti da quelli realmente oggetto dei loro desideri. [Gianella 2009]

La definizione di “miopia manageriale” precisa ulteriormente alcuni caratteri della miopia organizzativa; da un lato, essa può essere chiaramente intesa come una specificazione di quest’ultima, nel senso che il management ha il compito della gestione dell’insieme delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione ed è dunque direttamente coinvolto nella pianificazione. Dall’altro lato, parlare di miopia manageriale significa porre l’accento anche sull’insieme di relazioni sociali e organizzative che agiscono nei team di lavoro, sui processi di governance e sulle dinamiche di leadership (la quale, nelle organizzazioni moderne, va assumendo sempre più un carattere collegiale e diffuso).

Va chiarito che quando si analizza il funzionamento del management e se ne evidenziano le eventuali problematicità in materia di gestione dei processi organizzativi occorre andare oltre l’individuazione degli errori dei singoli; è necessario, piuttosto, lanciare uno sguardo d’insieme sulla *complessità* dei fattori che entrano in gioco nei processi di governance, con un’attenzione particolare alla capacità di anticipazione e previsione, a partire dai tempi di lettura delle modalità del cambiamento.

1.2 Il ruolo giocato dalla complessità

“Complesso” deriva dal latino *complexus*, che significa “abbracciato, compreso”. Nonostante il prefisso comune, non ha nulla a che fare con “complicato”, la cui radice è nel termine *complicatus*, che può essere tradotto come “piegato insieme”. Entrambi sono opposti a “semplice”, che, sempre ricorrendo all’etimologia latina, significa “intrecciato una sola volta”. I significati di *complesso* e *complicato*, dunque, sono differenti e i due termini non sono sinonimi. In particolare, quando al termine *sistema* si applica l’aggettivo *complesso* non si intende “sciogliere le pieghe della complicazione”. [De Michelis 1987, Fregola 2014]

La complessità determina ed è determinata, in/da un contesto dinamico, che si evolve in modo poco prevedibile, sottoposto a continue mutazioni e a improvvisi cambi di velocità, tanto da allontanarsi progressivamente dal concetto di “sequenzialità”; la logica della complessità contempla più livelli di qualità, più prospettive di osservazione, più strategie di intervento. Dal punto di vista dell’organizzazione, “vivere la complessità” significa essere immersi in un universo sociale ed economico privo delle antiche certezze, in cui il tutto e la parte possono coincidere e in cui le aspettative di regolarità sono spesso “magiche”.

Detto in altri termini, stare nella complessità presuppone la consapevolezza che la linearità non fornisce più le strategie e gli schemi necessari per governare il contesto in cui agiamo.

La complessità appare caratterizzata da:

- ▶ Alto numero di elementi e di variabili
- ▶ Interazioni non lineari fra gli elementi
- ▶ Effetti ritardati e anticipati con velocità diverse
- ▶ Presenza simultanea di feedback positivi e negativi

- ▶ Strutture organizzative spesso poco esplicite
- ▶ Apertura, dinamicità, fluidità
- ▶ Autorganizzazione e autopoiesi

Il concetto di complessità, associato al tema dell'innovazione, risulta spesso correlato a un modo di comunicare le difficoltà che si incontrano nell'orientarsi nell'ambiente in assenza di prospettive chiare e di strategie definite e in presenza di contraddizioni, di forze conservative e trasformative.

Un aspetto cruciale dei processi di trasformazione delle organizzazioni è costituito dal fatto che i contesti ambientali in cui esse operano sono anch'essi soggetti a un processo di trasformazione che si sviluppa a una velocità sempre più crescente e in direzione di una complessità sempre più accentuata.

Anche la persona è un'organizzazione complessa, fusa con il proprio ambiente e costituita da componenti e processi biologici, psicologici, di azione. In quanto sistema aperto, le modalità di funzionamento e lo sviluppo dell'individuo si fondano su un continuo interscambio con l'ambiente. Le organizzazioni efficaci sono quelle che interpretano meglio e anticipano le esigenze, i vincoli, le opportunità e le finalità dell'ambiente esterno.

In letteratura si parla oggi di *learning organization*, "organizzazione che apprende", cioè una struttura che, per interagire con l'ambiente, fa leva sulla partecipazione degli individui ai processi decisionali e di problem solving [Argyris, Schon, 1998].

L'organizzazione è capace di autorganizzarsi [Maturana e Varela, 1987] a condizione che al suo interno:

1) sia presente la capacità di connettività, cioè i contatti personali e la comunicazione scritta consentano una minima dispersione delle informazioni, delle conoscenze, delle esperienze;
 Sia in grado di ricreare l'interconnessione di fronte all'imprevisto e all'inatteso. In questo caso la capacità di un'azienda di autorganizzarsi verso un fine può indurre mutamenti nell'ambiente del quale essa fa parte.

Nella visione dell'organizzazione come organismo vivente, quindi come un insieme di cellule, organi e funzioni che interagiscono con l'ambiente per raggiungere i propri fini, l'organizzazione si confronta in modo dinamico con l'ambiente esterno. Viene esaltata la capacità di analizzare e adattarsi flessibilmente al contesto, riconsiderando di volta in volta, compiti, responsabilità e azioni.

Il governo della complessità richiama necessariamente alcune dimensioni organizzative:

- a) *La gestione della routine*, cioè il modo di operare corrente. Con questo termine non ci si riferisce in maniera negativa all'attività ripetitiva, inconsapevole e acritica bensì a ciò che non è influenzato dalle innovazioni e resto perciò immutato.
- b) *La gestione del miglioramento continuo*, che indica quegli aggiustamenti che si attuano con continuità e producono il mantenimento degli standard di qualità sulla base delle sollecitazioni continue dell'ambiente o di interventi sulle leve gestionali di tipo *sociale* (riguardanti la gestione dei gruppi professionali, gli stili di direzione, le tipologie di relazione, il clima e i valori, il coordinamento formale e informale); *conoscitivo* (riguardanti la qualità dell'offerta formativa, l'aggiornamento e la formazione); *organizzativo* (riguardanti le procedure gestionali, le modalità di governo delle risorse strumentali, economiche, psicologiche e culturali).

Questo contesto, che abbiamo qui tratteggiato soltanto nelle sue linee essenziali, richiede al management un deciso cambio di passo, anche in considerazione del peso sempre più rilevante acquisito dalla tecnologia sia all'interno dell'organizzazione, sia nel rapporto con i clienti che per quanto riguarda i tempi e le modalità del business. I tempi serrati di decisione indotti dall'uso delle tecnologie, infatti, possono essere una causa indiretta della miopia manageriale, nel senso che si può cadere nella tentazione di perseguire esclusivamente gli obiettivi immediati senza inquadrarli nel contesto che li ha generati. Occorre invece che l'organizzazione sappia bilanciare l'azione a breve e lungo termine. La gestione miope tende a privilegiare il breve termine, il che implica un rischio maggiore per l'azienda e influenza l'allocazione delle risorse (diminuendo la spesa per l'apprendimento e il trasferimento delle conoscenze), penalizza la ricerca e lo sviluppo e pregiudica la diversificazione degli investimenti di capitale.

Le organizzazioni più orientate a soddisfare obiettivi a breve termine, sono tipicamente caratterizzate da culture a silos² e, in definitiva, guidate da un management con un approccio alla leadership più egoistico, il che costituisce un esempio di miopia.

² La mentalità a silos si basa sulla riluttanza a condividere informazioni tra i dipendenti dei diversi dipartimenti della stessa azienda. Ciò comporta una riduzione dell'efficienza dell'organizzazione, contribuisce a danneggiare i rapporti lavorativi interni e può influenzare negativamente l'esperienza del cliente. La cultura a silos di solito è innescata dalla competizione tra gli alti dirigenti che, invece di incoraggiare e facilitare il libero flusso di informazioni tra i reparti, le accumulano e le sigillano. Questo atteggiamento del management viene in genere trasmesso ai singoli impiegati, che possono giungere ad accumulare informazioni per il proprio vantaggio, soprattutto quando operano nei reparti marketing e delle vendite. Talvolta la mentalità silos può essere causata dalla struttura stessa dell'organizzazione, che non permette lo scambio efficace di informazioni, e non sempre deriva dalla competizione interna fra i manager quanto, piuttosto, dalla loro visione ristretta o dal carico di lavoro che devono sopportare: impantanati nelle loro faccende quotidiane, perdono di vista il quadro generale, finendo per essere inconsapevoli del valore che le informazioni in loro possesso possono avere per gli altri.

1.3 La previsione delle variabili

“La complessità implica l’aumento delle dimensioni, delle variabili e delle possibili interrelazioni e interdipendenze da considerare. In particolare, ciò rende non solo difficile, per non dire impossibile, isolare parti del sistema considerato, ma accentua anche il legame e le interazioni temporali fra diversi fenomeni. [...] L’aumento di turbolenza si traduce, dunque, in una maggiore difficoltà di gestione e, soprattutto, nell’incertezza sugli effetti delle decisioni prese: paradossalmente l’unica cosa di cui si può essere certi è infatti che la strategia adottata oggi dovrà essere cambiata domani, quanto più ha dimostrato di aver successo. Allo stesso tempo l’aumento di turbolenza significa crescita a dismisura delle opportunità in quanto, dilatandosi il campo delle possibilità, si ampliano lo spazio per la creatività, la fantasia, l’innovatività. La persistenza e compresenza di questi fenomeni si traduce nella necessità per l’organizzazione di dotarsi di un modello interpretativo più ‘alto’ che permetta di affrontarli efficacemente e aiuti a scartare indicazioni operative o soluzioni eccessivamente semplicistiche o troppo parziali” [De Maio, 1995].

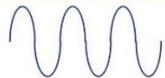
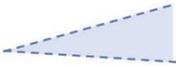
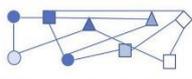
A fronte della molteplicità delle variabili in campo e delle perturbazioni che esse possono provocare sull’assetto del sistema, diventa fondamentale per il management innovare criteri e modalità di previsione, che non possono essere più improntati alla sola analisi razionale degli eventi e delle tendenze. I modelli rigidi di interpretazione, infatti, si dimostrano sempre più inadeguati a leggere la fluidità e l’incertezza dei sistemi complessi, caratterizzati da un insieme di variabili riassunte nel modello VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Vediamo le singole voci più in dettaglio:

Volatility (Volatilità): si riferisce alla velocità di cambiamento in un comparto industriale, in un mercato o nel sistema in generale. È associata alle fluttuazioni della domanda e alle turbolenze. Maggiore è la volatilità, maggiore è la velocità dei cambiamenti.

Uncertainty (Incertezza): si riferisce alla misura in cui possiamo prevedere con sicurezza il futuro. In parte l’incertezza è percepita e associata all’incapacità delle persone di capire cosa sta accadendo. L’incertezza, tuttavia, è anche una caratteristica oggettiva di un ambiente, che talvolta non permette alcuna previsione, neanche su base statistica. Più il sistema è incerto, più è difficile da prevedere.

Complexity (Complessità): si riferisce al numero di fattori che dobbiamo prendere in considerazione, alla loro varietà e alle relazioni esistenti tra loro. Più fattori ci sono, maggiore è la loro varietà e più sono interconnessi, più un ambiente è complesso. In condizioni di alta complessità, è impossibile analizzare completamente l’ambiente e giungere a conclusioni razionali. Più il sistema è complesso, più è difficile da analizzare.

Ambiguity (Ambiguità): si riferisce alla mancanza di chiarezza su come interpretare qualcosa. Una situazione è ambigua, per esempio, quando le informazioni sono incomplete, contraddittorie o troppo imprecise per trarre conclusioni univoche. Più il sistema è ambiguo, più è difficile da interpretare.

Low Volatility	High Volatility
	
Low Uncertainty	High Uncertainty
	
Low Complexity	High Complexity
	
Low Ambiguity	High Ambiguity
	

I quattro termini dell'acronimo VUCA sono correlati fra loro ma possono essere contemplati anche nella loro singolarità. Come si evince dall'immagine, in un sistema puramente *volatile* (ma non incerto, complesso e ambiguo), il cambiamento è veloce ma prevedibile. D'altra parte, in un sistema puramente *incerto* (ma non volatile, complesso e ambiguo), è difficile capire come si sviluppano gli eventi. E in un sistema puramente *complesso* (ma non volatile, incerto e ambiguo), le cose sono difficili da districare e capire. Infine, in un sistema puramente *ambiguo* (ma non volatile, incerto e complesso), le cose sono solo difficili da discernere.

In questi ultimi anni si è potuto notare come l'eccessiva fiducia riposta in modelli rigidi abbia portato a risultati disastrosi. Vista la situazione attuale, in cui la complessità viene accentuata dalla presenza di fenomeni sempre più incerti, casuali e forti, la previsione di tipo lineare non è più sufficiente e occorre, quindi, spostarsi verso l'uso degli *scenari*. Il metodo degli scenari continua a utilizzare l'analisi razionale di fenomeni e tendenze ma prende in considerazione anche altri fattori che richiedono uno sforzo ulteriore per poter ipotizzare diverse immagini del futuro, che possono essere anche in contrasto tra loro. Un altro problema è dato dal fatto che la pianificazione deve prendere in considerazione una sovrabbondanza di informazioni, il che implica sviluppare metodi di lettura e analisi in grado di separare il rumore da ciò che è effettivamente importante. Nella creazione degli scenari si ritrova anche un elemento che, nei sistemi di previsione lineare, non viene considerato: la soggettività. In altri termini, non si fa più riferimento solamente alle tendenze mostrate dai dati ma si

cerca di comprendere gli elementi qualitativi così da essere preparati ad affrontare gli accadimenti futuri.

La metodologia degli scenari porta a un processo che si articola in 6 fasi [Bazzerla 2018]:

- 1) descrizione dell'attuale contesto (socio - ambientale, competitivo, ecc.);
- 2) definizione delle macro variabili e delle forze competitive che in passato e oggi caratterizzano il settore di appartenenza dell'impresa;
- 3) individuazione dei possibili trend futuri che potrebbero generare discontinuità;
- 4) valutazione delle variabili di scenario;
- 5) individuazione dei punti di discontinuità;
- 6) definizione degli scenari e valutazione delle probabilità.

Un management che voglia evitare la miopia organizzativa deve dunque cominciare a riflettere sulle possibili evoluzioni future piuttosto che pensare alla semplice costruzione di uno strumento, concentrandosi non solo su ciò che è conosciuto ma anche su quanto potrebbe accadere, anche se viene considerato altamente improbabile.

1.4 La capacità di anticipazione

In un'epoca in cui le organizzazioni si sforzano di far fronte all'estrema volatilità, incertezza, complessità e ambiguità del sistema, diviene cruciale il possesso di competenze e qualità come la lungimiranza, la capacità di anticipazione e previsione, il pensiero strategico. Il project management non può farne a meno e il loro utilizzo sapiente si traduce in un chiaro vantaggio competitivo e in un'ipoteca sul futuro. È a quest'altezza, probabilmente, che la miopia manageriale può fare i danni maggiori. La natura sistemica e complessa dei fenomeni, infatti, richiede approcci di volta in volta diversi, nonché strumenti innovativi per la pianificazione, laddove le tradizionali competenze di gestione, finora considerate "competenze di fatto", pur essendo ancora necessarie, non sono più sufficienti per avere successo in un ambiente sempre più imprevedibile, dove il cambiamento è la norma. [Craddock 2009, Ferraro 2014, Stare 2013]. Per il management, dunque, divengono fondamentali le *competenze diagnostiche e di monitoraggio delle situazioni*, la capacità di reperimento e sintesi delle informazioni significative, il saper riconoscere le informazioni e le conoscenze distribuite nell'organizzazione, l'attitudine a valutare secondo una prospettiva di sviluppo delle risorse, nonché la capacità di rilettura e di riflessione divergente e creativa sulle situazioni. Per i *manager*, in sostanza, diviene irrinunciabile saper interpretare l'evoluzione del mondo e anticiparne i cambiamenti. A tale proposito, in letteratura si incontrano sempre più frequentemente termini come forecasting, foresight, anticipation e si riserva un'attenzione sempre maggiore ai cosiddetti Future

Studies. Su un piano più generale, potremmo dire che la previsione consiste nel fare stime future sulla base di dati passati e presenti e facendo ricorso all'analisi delle tendenze; si ricorre in genere a metodi statistici formali che impiegano serie temporali, dati trasversali o longitudinali o, in alternativa, a metodi di giudizio meno formali. La previsione, ad esempio, può essere utilizzata nella gestione della catena di approvvigionamento per assicurare che il prodotto giusto sia nel posto giusto al momento giusto e aiuterà i rivenditori a ridurre le scorte in eccesso e quindi ad aumentare il margine di profitto. Tuttavia, con il termine foresight si intende anche “lungimiranza” e capacità di guardare all’insieme piuttosto che al particolare o di guardare al particolare senza perdere di vista l’insieme. Potremmo dire, dunque, che il foresight è un processo di anticipazione e gestione del cambiamento che si focalizza sul lungo periodo, identifica i trend futuri, riconosce i segnali deboli, ha un approccio sistematico che vede la partecipazione di diversi attori che danno vita a forme di intelligenza collettiva. Il management moderno, in altri termini, deve avere uno sguardo *olistico*, in quanto “le proprietà di un sistema non possono essere spiegate esclusivamente tramite le sue singole componenti, poiché la sommatoria funzionale delle parti è sempre maggiore, o comunque differente, delle medesime parti prese singolarmente” [Mattacchioni 2018]. Per questi motivi, il foresight ha guadagnato particolare interesse nel mondo accademico e tra gli operatori economici ed è sistematicamente utilizzato dalle organizzazioni e dagli enti governativi per sostenere la pianificazione a lungo termine. In un’ottica manageriale, il foresight si colloca all’incrocio fra il project management e la vision. I progetti, infatti, sono, per definizione, una proiezione di uno stato futuro previsto, giocano un ruolo fondamentale nel modellare, costruire e consegnare il futuro delle organizzazioni e sono, per natura, delimitati dall’incertezza. D'altra parte, il foresight si occupa di guardare al futuro, che è sempre incerto, e di capire come esso potrebbe incidere sul processo decisionale nel presente. La sua interazione con il project management è dunque nelle cose, come peraltro è stato dimostrato anche in letteratura [Silva 2015]. Per quanto riguarda la vision, che Bass definisce come la creazione di rappresentazioni degli obiettivi futuri da raggiungere, essa si fonda proprio sulla capacità di anticipazione, sullo sguardo creativo, sull’elaborazione di nuovi saperi e competenze ma ha anche il compito di trasferire all’esterno, presso il pubblico, l’idea che l’azienda di cui essa è espressione è effettivamente in grado di assicurare un salto in avanti, di lasciare il segno nella vita delle persone. Ecco perché la miopia manageriale, nel momento in cui si rivela incapace di leggere gli eventi nel lungo periodo e nella loro complessità, produce un duplice danno: all’organizzazione e a coloro che ripongono fiducia in essa.

1.5 La gestione del cambiamento e il change management

La gestione del cambiamento attinge alle teorie di molte discipline, tra cui la psicologia, la scienza del comportamento, il pensiero sistemico e include molti diversi modelli, tra i quali quello di Lewin [1951] (che suddivide il processo di cambiamento in tre fasi chiave conosciute come "unfreeze-change-refreeze"), e quello in 8 fasi di Kotter [1995]. Un punto fermo che tutte le teorie di gestione del cambiamento hanno in comune è che nessun cambiamento avviene in modo isolato. In un modo o nell'altro, il cambiamento ha un impatto sull'intera organizzazione e su tutte le persone che ne fanno parte. Per incentivare l'adesione al cambiamento può essere utile far presente quali sarebbero i risultati negativi della mancata realizzazione del cambiamento. D'altra parte, l'equazione di Beckhard e Harris [1977, 1987] mostra che, perché il cambiamento funzioni, ci deve essere sufficiente insoddisfazione per il vecchio modo di fare le cose ma, al tempo stesso, le persone devono sentirsi sicure che il nuovo approccio sarà migliore e che esiste un percorso chiaro e credibile per arrivarci.

La formula è la seguente: $D \times V \times F > R$

dove:

D (*Dissatisfaction*) esprime l'*insoddisfazione* per la situazione attuale; **V** (*Vision*) indica la *progettualità*; **F** (*First steps*) quantifica i *primi passi* concreti fatti verso la direzione prescelta; **R** (*Resistance*) misura la *resistenza* incontrata dal cambiamento

Dunque, il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che *producono* il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone e, come insegna Schön (1974), le organizzazioni hanno una natura tendenzialmente conservativa (in analogia al principio di conservazione di una specie) che le induce a difendersi dai cambiamenti non originati dalla propria volontà.

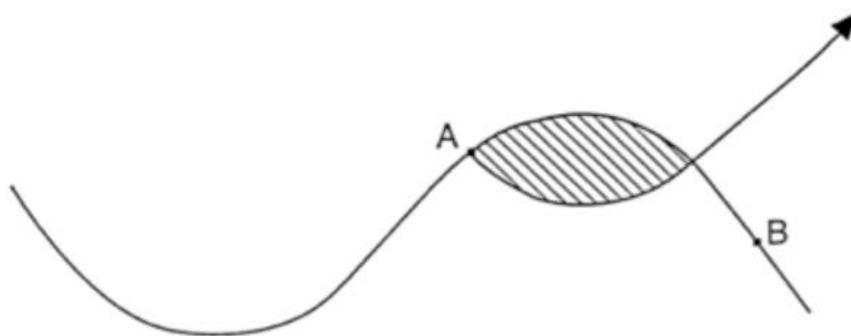
È compito innanzitutto del management, pertanto, rendere credibile presso le persone un percorso di cambiamento. Per questi motivi, potrebbe rivelarsi una buona soluzione collegare i cambiamenti che si stanno pianificando alla *mission* o alla *vision* dell'organizzazione. Questo non solo aiuterà le persone a vedere come il cambiamento ha un impatto positivo sul "quadro generale", ma fornirà loro anche una visione del futuro ispirata e condivisa.

Abbiamo visto come la velocità del cambiamento richieda tempi di reazione estremamente contratti; l'innovazione comporta una revisione del ruolo dell'esperienza e della storia in quanto portatori di prassi consolidate che, come tali, sono entrate nel sapere innestato, portando con sé materiali arcaici che possono risultare da ostacolo, freno e resistenza al cambiamento necessario al mantenimento del successo o alla sua riformulazione.

Ma innovazione continua significa anche capacità di cambiare prima che si determini un eventuale periodo di crisi o di declino. Molte persone pensano sia irragionevole cambiare itinerario se la strada

fin qui percorsa ha prodotto risultati apprezzabili e trovano l'energia per il cambiamento solo se si trovano al cospetto immediato di un ostacolo che minaccia di vanificare tutti gli sforzi compiuti per raggiungere una determinata posizione.

In realtà, come insegna Charles Handy [1996], quanto più si è in grado di anticipare la fase di potenziale declino, tanto minore sarà lo sforzo necessario per il cambiamento. Per spiegare questa sua convinzione, Handy usa la metafora della curva sinusoidale, a forma di S, che egli ritiene rappresenti la sintesi della vita: partiamo muovendo con circospezione i primi passi, procediamo per tentativi, raggiungiamo infine la vetta per imboccare poi la via del declino:



Il segreto della crescita costante, secondo Andy, è imboccare una nuova sinusoidale prima che la precedente declini e per far questo occorre far coincidere la genesi della seconda curva con il punto "A", quando ancora, cioè, disponiamo delle risorse, delle energie e del tempo necessari per invertire la rotta e avviare un nuovo periodo di sperimentazione.

Si tratta di una lezione preziosa per il management, in particolare, quando esso operi nel campo finanziario, di per sé fluido e volatile, e costituisce un percorso preferenziale per il miglioramento continuo, considerando che anticipare il declino non è facile quando si è in prossimità della vetta (e, infatti, la zona tratteggiata, situata sotto il punto più alto della curva, indica una zona di confusione).

Un management affetto da miopia tende in genere a sottovalutare la tempistica dei processi di innovazione, concentrandosi sugli obiettivi immediati invece di ipotizzare gli effetti a lungo termine ma, soprattutto, trascura l'impatto psicologico ed emotivo che la fase di transizione dal vecchio al nuovo esercita sull'elemento umano.

Per questo motivo, nelle organizzazioni va acquisendo sempre più importanza il change management, che può essere definito come l'insieme dei processi e degli strumenti necessari a gestire il cambiamento che, va sottolineato, per essere accettato non può fare esclusivo affidamento sull'imposizione della disciplina ma deve mirare alla maggiore condivisione possibile. Esistono vari modelli di gestione del cambiamento; tra i più noti vi è quello di J. P. Kotter [1996], secondo il quale

le organizzazioni, per incrementare in maniera decisiva le probabilità di successo dei progetti di trasformazione e di innovazione, dovrebbero articolare il cambiamento in otto fasi:

- Sviluppo di un senso di urgenza e della necessità di cambiare;
- Creazione di una coalizione responsabile di guidare e supportare il cambiamento;
- Sviluppo da parte della leadership di una vision dell'azienda futura in base alla quale allineare le azioni dei manager e del personale;
- Comunicazione e supporto da parte della leadership e della coalizione del cambiamento della nuova vision;
- Empowerment del personale e rimozione delle barriere derivanti dalla struttura organizzativa;
- Generazione di "vittorie" da raggiungere nel breve periodo per ridurre le resistenze e mantenere alto il senso di urgenza;
- Consolidamento dei cambiamenti raggiunti e produzione di ulteriore cambiamento;
- Ancoraggio dei nuovi approcci alla cultura organizzativa.

1.6 La Balance Scorecard

La Balance Scorecard, in italiano meglio conosciuta come scheda di valutazione bilanciata, è uno strumento di guida a quoziente intellettuale emozionale, utile alle aziende per facilitare il controllo di gestione, osservare l'impresa nel tempo, comprendere le dinamiche evolutive e posizionarla nello spazio competitivo.

La Balance Scorecard, ipotizzata da Kaplan e Norton, è caratterizzata da quattro tavole che si basano su diverse prospettive: la prima riguarda la dimensione economico-finanziaria, la seconda monitora le prospettive dei clienti, la terza è una prospettiva interna del business e l'ultima si basa sulla capacità dell'impresa di sviluppare in un primo momento apprendimento e, in un secondo, crescita. In particolare, questo strumento stimola ad analizzare le performance di un'azienda con riferimento a tutte le prospettive strategicamente rilevanti. Per quanto riguarda i clienti, esso misura i processi gestionali che portano alla loro soddisfazione e fidelizzazione.

Molti economisti si sono chiesti a cosa fosse dovuto il successo di questo approccio, giungendo alla conclusione che in un ambiente competitivo e in costante cambiamento vi sia la necessità di adottare strumenti semplici, come le schede di valutazione bilanciata, al fine di tenere sotto controllo l'ambiente, interno ed esterno. La sfida che ogni azienda decide di affrontare competendo in questo tipo di settori si può paragonare a una partita sportiva, dove non è contemplata la possibilità del pareggio, o si vince o si perde, e le schede di valutazione costituiscono il segnapunti che aiuta l'azienda a capire quali strategie adottare.

Qualsiasi impresa decida di adottare la Balance Scorecard deve utilizzarla come base per la costruzione del sistema di controllo strategico. Per la sua creazione necessita di:
un processo iniziale di analisi strategica, da riattivare ogni qual volta si verifichi un cambiamento o si presenti la necessità;
lo studio delle relazioni causa-effetto fra le principali variabili del contesto competitivo;
uno spostamento del focus dai risultati alle proprie risorse tangibili.

Come precedentemente anticipato, la struttura della balance scorecard si basa su quattro prospettive che permettono di trovare un equilibrio all'interno dell'azienda tra obiettivi di breve, medio e lungo termine e tra misure quantificabili in maniera oggettiva e misure più flessibili, cioè i driver delle performance future.

Per quanto concerne la prospettiva economico finanziaria, l'obiettivo è quello di rendere esplicito l'impatto delle strategie sulla creazione di valore per gli azionisti esaminando i risultati economico-finanziari. I risultati in esame sono quelli finali, poiché la balance scorecard previene la miopia e le distorsioni che derivano nel momento in cui ci si focalizza sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine.

La prospettiva dei clienti misura la durata, la qualità, il volume e la frequenza delle relazioni con essi intrattenute, nonché l'evoluzione dei canali di distribuzione. Permette inoltre ai manager di programmare una strategia orientata al mercato e al cliente con l'obiettivo di assicurare la sua soddisfazione prima e fidelizzazione poi, e ottenere maggiori profitti finanziari in futuro.

La prospettiva dei processi interni identifica i processi di importanza cruciale nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare gli obiettivi delle prime due prospettive, quella economico-finanziaria e quella rivolta ai clienti. Talvolta si presenta la necessità di modificare alcuni processi al fine di creare maggiore valore per gli stakeholders.

Infine, la prospettiva di apprendimento e crescita si basa sul lungo termine, avendo come obiettivo finale la progettazione di un modello organizzativo che favorisca la crescita del personale e il miglioramento dei sistemi e delle tecnologie dell'informazione, mediante il quale si possa quindi misurare l'efficienza dell'impresa nella gestione della complessità e la sua capacità di adattamento al cambiamento.

Balanced Scorecard

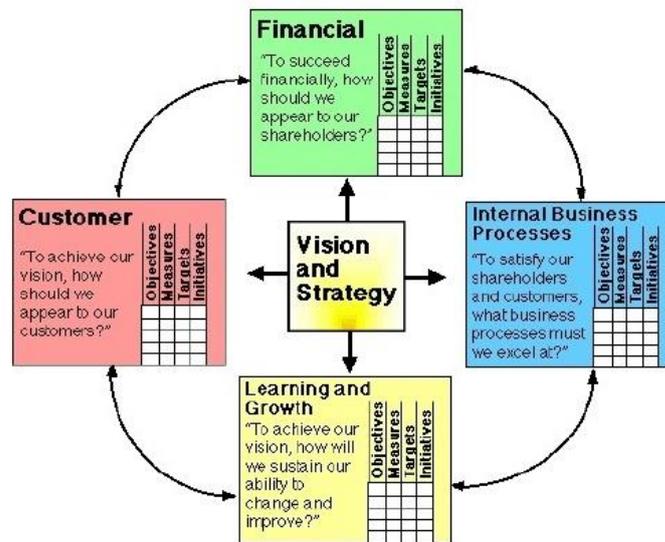


Figura 1 - Esempio di Balance Scorecard. Fonte: Economy & Finance Business

1.7 Il cigno nero

Nel 2007 Nassim Nicholas Taleb ha pubblicato *The Black Swan*³, libro che ha riscosso grande interesse in tutto il mondo, tanto da divenire in breve tempo un classico. Il titolo del libro rimanda a tempi remoti: "Prima della scoperta dell'Australia, gli abitanti del Vecchio Mondo erano convinti che tutti i cigni fossero bianchi: una convinzione inconfutabile, poiché sembrava pienamente confermata dall'evidenza empirica. L'avvistamento del primo cigno nero può essere stata una sorpresa per alcuni ornitologi (e per altre persone interessate al colore degli uccelli), ma non è questo il punto. La vicenda evidenzia un grave limite del nostro apprendimento basato sulle osservazioni e sull'esperienza, nonché la fragilità della nostra conoscenza. Una sola osservazione può confutare un'asserzione generale ricavata da millenni di avvistamenti di milioni di cigni bianchi". A Taleb interessano tre caratteristiche fondamentali di questo evento: la rarità, l'enorme impatto e la prevedibilità retrospettiva (col senno di poi, potremmo dire, non mancavano gli elementi per prevedere l'esistenza di un cigno nero). L'autore fa un lungo elenco di avvenimenti storici che possono essere classificati come cigni neri (lo scoppio del primo conflitto mondiale, l'ascesa del nazismo in Germania, il crollo

³ Il volume è stato edito in Italia nel 2008 da Il Saggiatore con il titolo *Il Cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*.

del blocco sovietico ecc.) e manifesta tutta la sua preoccupazione per il fatto che gli scienziati sociali e l'opinione pubblica più in generale continuano a comportarsi come se il Cigno nero non esistesse: "L'idea centrale di questo libro riguarda la nostra cecità al caso, e in particolare alle grandi deviazioni. Perché noi, scienziati e non scienziati, persone dotate e persone normali, siamo portati a osservare i dettagli invece che il quadro generale? [...] Non è difficile identificare il ruolo dei Cigni neri standosene seduti in poltrona (o sullo sgabello di un bar). [...] Osservate la vostra esistenza. Prendete in considerazione gli eventi di rilievo, le invenzioni e i cambiamenti tecnologici che sono avvenuti nel vostro ambiente da quando siete nati e confrontateli con ciò che era previsto prima del loro avvento. Quanti di questi cambiamenti si sono verificati nei tempi previsti? [...] Molti cigni neri sono causati e ingigantiti proprio dal fatto che sono imprevedibili". A tale proposito, Taleb cita come esempio di Cigno nero l'attacco alle Torri Gemelle nel 2001: se anche soltanto il giorno prima esso fosse stato prevedibile probabilmente non si sarebbe mai verificato perché si sarebbero allestite delle misure di difesa. La stessa cosa si potrebbe dire per lo tsunami che ha colpito il Pacifico nel 2004: se fosse stato prevedibile si sarebbe potuto organizzare un sistema di preallarme che avrebbe consentito di evacuare le zone più a rischio e avrebbe sicuramente ridotto notevolmente i danni. Gli esseri umani si comportano come se fossero in grado di prevedere gli eventi ma la storia dimostra che puntualmente commettono errori di previsione giganteschi. Da ciò Taleb conclude che dobbiamo rassegnarci all'imprevedibilità dei Cigni neri invece che cercare di prevederli, anche perché la nostra mente è strutturata in maniera tale da apprendere esclusivamente i fatti e non le regole. Ci sarebbe poi bisogno di immaginazione: "Per vivere nel mondo d'oggi è necessaria molta più immaginazione di quella di cui disponiamo. Manchiamo di immaginazione e la reprimiamo negli altri. [...] Il mondo è dominato da ciò che è estremo, sconosciuto e molto improbabile (secondo la nostra conoscenza attuale). Mentre noi continuiamo a occuparci di aspetti secondari, a concentrarci su ciò che è conosciuto e ripetuto. Questo implica la necessità di utilizzare l'evento estremo come punto di partenza, non come un'eccezione da nascondere sotto il tappeto. [...] Il futuro sarà sempre meno prevedibile, idea che la natura umana e le 'scienze' sociali sembrano contribuire a tenerci nascosta".

È singolare che Taleb abbia scritto il suo libro immediatamente prima della grande crisi finanziaria del 2008 (che evidentemente neppure lui aveva previsto) ma ciò, indirettamente, rinforza la sua tesi: è inutile cercare di prevedere i Cigni neri futuri ma bisogna piuttosto prendere atto che essi si verificheranno ed essere pronti a far fronte a qualsiasi tipo di conseguenza possa scaturire. Traslata sul piano del management, la teoria di Taleb introduce alcuni varianti interessanti a quanto finora detto. La più importante è che, a suo avviso, la maggior parte delle previsioni, soprattutto quelle a lungo termine, sono fallaci: "Produciamo proiezioni trentennali dei deficit previdenziali e dei prezzi del petrolio senza renderci conto che non possiamo nemmeno prevederli per la prossima estate perché

i nostri errori di previsione cumulativi per gli eventi politici ed economici sono mostruosi”. Ma la conclusione a cui giunge Taleb non deve indurre alla rassegnazione, tutt’altro. La sua è soprattutto un’esortazione a un cambio di mentalità – che assegni alle soluzioni creative e divergenti la centralità che meritano - e non mira affatto a ridimensionare l’importanza che la programmazione riveste per un’organizzazione. Semmai, l’obiettivo è quello di trasformare l’imprevisto in un’opportunità e la sua attività di esperto trader sembra testimoniarlo: la Universa Investments, la società di investimenti che Taleb gestisce insieme a Mark Spitznagel, ha fatto registrare negli ultimi 10 anni una crescita del 200% e il fondo “Black Swan” è cresciuto durante la crisi pandemica del 3600%.

1.8 La miopia organizzativa tra razionalità e capacità di previsione

Altri autori hanno analizzato la miopia nelle organizzazioni mettendo in risalto come l’incapacità da parte del management di leggere dei segnali premonitori della crisi possa ingenerare una serie di eventi a catena potenzialmente catastrofici. “Conseguenza principale della miopia organizzativa è la persistenza di credenze e processi che favoriscono decisioni i cui effetti comportano maggiori probabilità che si verifichi un evento negativo. Tra le altre conseguenze troviamo, poi, la difficoltà nella progettazione di interventi a medio-lungo termine – come il design organizzativo strutturale, o la promozione di politiche pubbliche di grande magnitudo – e la prevalenza di un’ottica di breve termine. Il concetto di miopia organizzativa presenta alcune analogie con quello di failure of foresight” [Catino, 2011]

Secondo Maurizio Catino, esistono tre tipologie di eventi inaspettati che possono ingenerare conseguenze catastrofiche: gli eventi prodotti dalle organizzazioni (come i casi degli Space shuttle Challenger e Columbia, o i disastri di Chernobyl e di Linate); gli eventi che richiedono una risposta dalle organizzazioni (come i disastri naturali, l’uragano Katrina, gli tsunami); gli eventi che comprendono entrambi (come l’attacco terroristico alle Twin Towers dell’11 settembre 2001). In questa sede ci soffermeremo sulla prima tipologia, che riguarda più strettamente la miopia manageriale.

Il 28 gennaio 1986, la navetta spaziale Challenger esplose. La commissione d’inchiesta appurò che la causa tecnica dell’incidente fu la rottura dei sigilli in gomma che chiudevano l’intercapedine fra le componenti dei razzi propulsivi della navetta, evitando la fuoriuscita dei gas combustibili. Uno di questi anelli non aveva tenuto e i gas, fuoriuscendo, avevano perforato i componenti innescando una sequenza che dopo soli 72 secondi dal lancio condusse all’incidente che portò all’esplosione dello Shuttle e alla morte degli astronauti. In realtà i progettisti avevano predisposto due guarnizioni, in modo che, se il primo anello si fosse danneggiato, il secondo avrebbe comunque impedito al gas

propellente di fuoriuscire. Successe però che nei giorni precedenti il lancio la temperatura fu particolarmente rigida, tanto da indurire la gomma di entrambi gli anelli, creando delle spaccature. Va detto che i tecnici avevano preso in considerazione anche i rischi collegati all'indurimento degli anelli e in una riunione tenutasi tra i dirigenti del centro NASA Marshall e gli ingegneri della ditta costruttrice degli anelli si giunse alla conclusione che sarebbe stato opportuno rimandare il lancio a quando vi fossero state condizioni ambientali più favorevoli. Ma alla fine la NASA optò per il lancio, sostenendo che c'erano stati già troppi rinvii e che comunque non esistevano evidenze scientifiche che potessero associare con certezza la temperatura esterna alla tenuta degli anelli. La commissione di inchiesta istituita dopo il disastro giunse alla conclusione che esso fosse stato determinato dal comportamento irresponsabile dei dirigenti della NASA che, preoccupati dalle conseguenze economiche che ulteriori rinvii del lancio avrebbero determinato e dall'immagine negativa che ne sarebbe scaturita presso l'opinione pubblica, i mass media e il mondo della politica, ignorarono i grandi rischi connessi al lancio in quelle particolari condizioni metereologiche. A provocare il disastro, concluse la Commissione, erano stati *aspetti gestionali che avevano comportato una violazione delle norme di sicurezza*. Pur di rientrare nei vincoli economici e di dimostrare la propria efficienza, i burocrati senza scrupoli della NASA avevano sacrificato la sicurezza e causato la morte degli astronauti. Ma, si chiede Catino, "Perché un'organizzazione complessa, con un alto grado di risorse economiche e umane, con le 'migliori' intelligenze concentrate nel Centro Marshall, fu così miope da commettere un errore (se di errore si trattò) di così ampia ed evidente portata? [...] Forse non si trattò semplicemente di una violazione delle norme da parte di un gruppo di dirigenti e tecnici avventati". A suggerire questo dubbio, in effetti, sono gli eventi successivi, in particolare un altro drammatico avvenimento, accaduto nel 2003, che portò all'esplosione dello Shuttle Columbia per motivi sostanzialmente simili a quelli del Challenger. A essere miope, dunque, fu l'analisi dell'incidente condotta dalla commissione d'inchiesta del Challenger che, focalizzandosi "sulle responsabilità individuali degli operatori di front line, non aveva valutato i fattori organizzativi e culturali alla base del disastro, cosicché questi rimasero inalterati all'interno del sistema organizzativo della Nasa fino al disastro del Columbia". Una studiosa, Diane Vaughan [1996], dopo aver analizzato l'incidente del Challenger per nove anni, giunse alla conclusione che, contrariamente a quanto sostenuto dalla commissione, si fosse trattato in realtà di un incidente pienamente conforme alle regole, e non di una violazione delle norme esistenti sulla sicurezza. Detto in altri termini, fu proprio il rispetto delle regole, e non la loro violazione, ad aver causato l'incidente: "L'incidente fu causato da azioni perfettamente razionali, quindi non da errori o violazioni o atti impulsivi, irrazionali, autointeressati e amorali. La decisione del lancio del Challenger fu presa conformemente al modello decisionale che la Nasa adottava. Era dunque quel modello culturale e organizzativo, costruito

progressivamente nel tempo, ad avere generato l'evento, non le singole persone". L'indagine della Vaughan appurò che alcuna norma era stata formalmente trasgredita, che tutte le attività connesse ai lanci precedenti erano state scrupolosamente orientate alla ricerca della sicurezza, per la quale erano stati fatti negli anni ingenti investimenti, senza alcuna preoccupazione per la minimizzazione dei costi economici. Del resto, in una logica costi-benefici, il fallimento di un lancio sarebbe stato ben più costoso, sia in termini di visibilità che dal punto di vista strettamente economico. Se quindi non si era di fronte a una condotta immorale, né a violazione delle regole, bisognava ricercare le cause profonde degli incidenti nella storia e nella cultura di quell'organizzazione, caratterizzata, secondo la Vaughan, da tre aspetti peculiari: "la normalizzazione della devianza; la cultura della produzione diffusa nell'ambiente istituzionale; la segretezza strutturale della circolazione delle informazioni, derivante dall'articolazione organizzativa, grande e complessa". Per quanto riguarda il primo punto, la studiosa mise in rilievo come le pratiche di lavoro quotidiane del personale della Nasa erano caratterizzate da un'elevata incertezza e da condizioni tecniche uniche. Non era possibile, in altri termini, fare riferimento ad altre esperienze ma soltanto alla propria storia, all'interno della quale il fattore *rischio* era considerato una condizione costante e ineliminabile, che poteva essere contenuta solo attraverso un protocollo che prevedeva cinque regole ferree: "segnalare il rischio potenziale; redigere un documento formale per l'identificazione del rischio; delineare e provare le possibilità che un incidente accada; redigere un secondo documento di valutazione del rischio e, in definitiva, della sua accettabilità; decidere di agire". Secondo questo schema, qualunque anomalia fosse stata individuata doveva essere assorbita attraverso questi cinque passaggi, in base ai quali si sviluppava un paradigma scientifico "accettabile" che di volta in volta includeva le anomalie ricorrenti. Un rischio si riteneva accettabile soltanto se fossero state attivate tutte le procedure per evitarlo. Questo modello di trattamento delle informazioni, in altri termini, influenzava direttamente il modo in cui i tecnici della Nasa concepivano il rischio. Se si fosse manifestata un'anomalia, si sarebbe appurata la sua pericolosità attraverso i parametri di valutazione del rischio e se fosse avvenuta in passato senza provocare danni, ciò rassicurava i tecnici sul fatto che essa non fosse poi così grave. I segnali di pericolo diventavano routine e, paradossalmente, accadendo così ripetutamente, diventavano un segno che la macchina nel suo complesso stesse operando come previsto: "Il risultato era la produzione di una credenza culturale che i problemi non minacciavano la sicurezza del volo, una credenza rinforzata dal ritorno sicuro di ogni missione. Volare con dei difetti diventava normale e accettabile, non deviante, come invece appariva alle persone esterne alla Nasa, dopo gli incidenti. È un esempio del meccanismo di *normalizzazione della devianza*".

Se la normalizzazione della devianza va analizzata a livello micro, la cultura della produzione si focalizza sugli aspetti macro e interorganizzativi. Va detto che l'operato della NASA era condizionato

da pressioni di diversa natura, soprattutto a opera del Congresso americano, attraverso la leva dei fondi: nel decennio precedente il disastro del Columbia, il programma di voli spaziali poté contare su finanziamenti inferiori del 40% rispetto al passato e di conseguenza le risorse economiche da destinare alla gestione di problemi tecnici imprevisti e per migliorare lo shuttle diminuirono sensibilmente. Anche gli orari e i ritmi di lavoro si intensificarono e le scadenze divennero inflessibili. La NASA aveva sempre sostenuto che al suo interno le competenze contavano più della gerarchia ma, di fatto, esisteva un sistema gerarchico caratterizzato da ranghi invisibili e da una catena di comando informale ma allo stesso tempo rigida, con modalità di comunicazione fortemente controllate. La cultura organizzativa della NASA, ai tempi della sua fondazione, era di tipo militare e ruotava intorno a una ferrea disciplina; vi era una grande attenzione verso il rischio e una particolare enfasi sulle competenze tecniche. Ma a partire dal 1972, per opera soprattutto delle pressioni del presidente Nixon, si affermò un nuovo modello di mission e di management, incentrati sulla produzione piuttosto che sull'eccellenza. In breve, il motto dell'organizzazione divenne "Faster, better, cheaper" e la nuova struttura decisionale, fortemente gerarchica, concentrò il potere nelle mani della direzione, il che rendeva difficoltosa la circolazione delle informazioni e la comunicazione aperta: "Chi evidenziava possibili pericoli veniva visto come un piantagrane e rischiava il posto. Mentre la vecchia cultura (anni Sessanta e Settanta) avrebbe prontamente risposto ai segnali deboli, la nuova cultura della produzione tendeva a normalizzare la devianza eliminando dal quadro di riferimento i segnali dissonanti. Si tratta di un cambio di cultura organizzativa decisivo, un cambiamento dei valori, delle norme e delle pratiche che governano il funzionamento dell'organizzazione. Cultura della produzione, gerarchia, difficoltà nei processi informativi e nelle comunicazioni e sottovalutazione della competenza rispetto alla gerarchia furono condizioni e fattori latenti dell'incidente che resero miope e sorda l'organizzazione ai segnali di pericolo e alla valutazione del rischio".

La sottovalutazione del rischio fu ulteriormente acuita dalla hybris organizzativa (la superbia dell'organizzazione) diffusasi a seguito dei risultati eccellenti riportati negli anni precedenti ma questo atteggiamento di onnipotenza è molto pericoloso quando la tecnologia è complessa, incontrollabile e per molti versi imprevedibile.

La terza concausa dei due disastri risiede nel sistema di comunicazione della Nasa, fondato sulla segretezza strutturale, nella quale le strutture di un'organizzazione e le relazioni intercorrenti fra di esse "impediscono la conoscenza e la comprensione di ciò che sta accadendo e oscurano la gravità dei problemi a chi ha la responsabilità di sorvegliare". Ogni qualvolta insorgeva un problema, ed era un fatto abbastanza frequente, i gruppi di lavoro decidevano come agire in base alle esperienze e alle decisioni prese in passato. Ogni decisione, in sostanza, confermava acriticamente la precedente.

Questo aspetto di per sé gravido di conseguenze negative era aggravato dall'articolazione organizzativa della NASA, la cui struttura era composta da innumerevoli unità organizzative fisicamente distanti l'una dalle altre, il che rendeva difficile avere una visione complessiva del processo decisionale e pregiudicava la comunicazione orizzontale. Infine, ad aggravare il tutto stava il rapporto tra controllori e controllati: i primi dipendevano dalle informazioni trasmesse dai secondi, e ciò riduceva di molto la possibilità di individuare eventi invisibili, già non visti dai controllati.

CAPITOLO 2

2.1 La crisi finanziaria del 2008

In questo capitolo tratteremo la crisi finanziaria globale del 2007-2009, a partire da uno sguardo d'insieme agli avvenimenti accaduti, alle problematiche sottostanti e alle motivazioni di fondo; analizzeremo quindi le cause economiche e strutturali che hanno indotto questo crollo del sistema. Concentreremo la nostra attenzione soprattutto sul sistema bancario internazionale, nel tentativo di mettere in luce le conseguenze che la crisi ha avuto su di esso e i cambiamenti che ha determinato. Iniziamo, innanzitutto, con il dire che una crisi finanziaria si verifica quando una perturbazione particolarmente intensa colpisce i flussi informativi all'interno dei sistemi finanziari. Nel 2007 accadde che: "Nessuna delle principali banche centrali aveva saputo valutare in anticipo il rischio. Non avevano previsto fino a che punto la finanza globalizzata poteva essere interconnessa con il boom dei mutui americani. La Fed e il Tesoro mal giudicarono la portata della ricaduta dal fallimento della Lehman, il 15 settembre. Mai prima d'ora, nemmeno negli anni Trenta, un sistema tanto ampio e interconnesso era arrivato così vicino all'implosione totale." Così Adam Tooze nel suo *Lo Schianto*⁴ associa il tema della miopia manageriale alla crisi finanziaria globale. L'autore ritiene che fin quando un settore finanziario è di proporzioni modeste, uno stato può cavarsela grazie alle ingenti riserve monetarie chiarendo però che, in occasione del tracollo del 2008, non solo non c'erano le riserve ma le proporzioni delle banche coinvolte e delle loro attività in dollari avevano reso impensabile qualsiasi tentativo di stabilizzazione autarchica da parte dei vari stati. Ricollegandoci al tema della miopia, tutte le maggiori banche mondiali agirono focalizzandosi sul breve termine, accecate dai profitti che potevano ottenere. L'errore fatale commesso da tutti gli intermediari finanziari e dagli investitori fu quello di non basare gli obiettivi del proprio operato sul lungo periodo.

Va detto che negli Stati Uniti, già a partire dal 2006, i prezzi delle case stavano subendo un'impennata continua e decine di migliaia di famiglie americane non riuscivano a pagare le rate dei mutui con regolarità. Rispetto ai dieci anni precedenti al 2006 i prezzi del mercato immobiliare erano quasi raddoppiati e, per tale motivo, la ricchezza delle famiglie aumentò di 6,5 trilioni di dollari, dando una spinta non solo all'economia americana, ma anche a quella mondiale.

⁴Tooze A., *Lo schianto. Come un decennio di crisi economica ha cambiato il mondo*, Mondadori, Milano 2020

Qual è il motivo per cui questa fonte di ricchezza è poi diventata il fulcro di una crisi finanziaria per l'America? La risposta a questa domanda è che i beni immobili, oltre a essere la forma più importante di ricchezza, divennero anche la forma più importante di collaterale per il prestito. A questa motivazione si aggiunge poi l'interazione fra quattro fattori: la cartolarizzazione dei mutui, il loro inserimento nelle strategie di crescita bancaria ad alto rischio, la mobilitazione di nuove fonti di finanziamento e infine l'internazionalizzazione.

Tutto il sistema dei mutui si basava sulle imprese private sostenute dal governo (government sponsored enterprise, GSE), che avevano degli standard molto elevati per quanto riguarda la qualità dei prestiti che potevano acquisire. Le GSE non trattavano i mutui "subprime" di bassa qualità, i cosiddetti prestiti tossici, prodotto di un nuovo sistema di finanza guidato da istituti di credito privato. In questo senso non furono le GSE a creare la crisi, però il loro contributo fu quello di introdurre il modello "origin-to-distribute" e la cartolarizzazione dei mutui; strumenti senza i quali la storia sarebbe andata diversamente. Il primo serve ai soggetti, tendenzialmente le banche commerciali, che concedevano i mutui, che non avevano più bisogno di inserire il mutuo originato nel proprio bilancio poiché lo vendevano subito alle GSE; il secondo strumento, invece, serviva per finanziare l'emissione di mutui, non più attraverso la vendita di obbligazioni, ma vendendo parti dei mutui stessi agli investitori.

A partire dagli anni Ottanta, nacque la finanza strutturata ovvero la vendita di titoli garantiti da mutui (mortgage-backed securities, MBS) e quella di obbligazioni garantite da mutui (collateralized mortgage obligations, CMO). Inizialmente l'80% di queste cartolarizzazioni ricevette un rating tripla A pur essendo titoli ad alto rendimento e alto rischio. Ciò fu determinato dall'operato delle agenzie di rating, pagate dalle stesse società che emettevano i titoli di debito, per essere classificate con un rating elevato. Ovviamente c'erano anche tranches di livelli inferiori, in questo caso il rischio di fallimento era di gran lunga più alto e di conseguenza anche il rendimento.

Nei primi anni Duemila, Wall Street si trovava in difficoltà e aveva un urgente bisogno di escogitare nuove strategie; un'opportunità era costituita dalle banche d'affari e dalla loro aggressività, anche perché non era difficile capire che esse avrebbero utilizzato qualunque mezzo per continuare a guadagnare le stesse cifre raccolte fino ad allora. Le GSE in questa ulteriore impennata degli affari non avevano fatto tutto secondo le regole, bensì avevano accumulato violazioni contabili e regolamentari a partire dal 2004, quando i tassi di interesse avevano toccato il fondo e la spinta propulsiva delle GSE si era ormai arrestata. Il sistema, in altri termini, si trovava in uno stato di attesa e l'industria dei mutui prese il sopravvento rivoluzionando il modello di business adottato negli anni Novanta. La priorità la persero i mutui conformi trattati dalle GSE, in favore dei prestiti non convenzionali erogati da marchi privati, i cosiddetti "mutui subprime".

2.2 La crisi dei subprime

I subprime sono dei mutui concessi a dei soggetti che hanno tipicamente un basso punteggio di credito e non possono accedere a tassi più favorevoli sul mercato del credito, oltre ad avere storie creditizie fatte di inadempienze, pignoramenti, fallimenti e ritardi.

Nel mondo della finanza strutturata, il compito della cartolarizzazione era quello di spalmare il rischio verso l'esterno rispetto a chi era direttamente coinvolto e attrarre gli investitori trasformando i mutui in titoli che offrissero una vasta gamma di profili di rischio/rendimento. I più noti prodotti di questo tipo furono i CDO (Collateralized Debt Obligations), che implicano un'entità giuridica chiamata società veicolo o "SPV" che acquista una serie di attività come obbligazioni, titoli di debito del settore immobiliare e MBS; in seguito, la SPV separava i flussi di cassa in un certo numero di livelli, definiti tranche, in base al rating. Oltre ai CDO super senior, obbligazioni che pagano i flussi di cassa agli investitori, contraddistinti dal grado di rischio più basso e che perciò remunerano interessi inferiori, e ai CDO senior con rischio e rendimento leggermente superiori, vi era la tranche delle "mezzanine", pagata solamente dopo i CDO super senior e senior, quindi più rischiosa e redditizia. L'ulteriore tranche di CDO è chiamata equity tranche e si tratta del primo livello di flussi di cassa che non viene remunerato se le attività sottostanti diventano insolventi. Infine, si trovano i CDO² e i CDO³ che frazionavano e segmentavano il rischio ulteriormente. Tutto ciò appare estremamente complicato e in effetti lo era, tanto che divenne difficoltoso valutare i flussi di cassa dell'attività sottostante o stabilire chi fosse il concreto possessore di tali attività; a tal proposito, Ben Bernanke, all'epoca presidente della Federal Reserve, nel 2007 pronunciò la seguente battuta: "Mi piacerebbe capire che valori hanno questi dannati così".

La cartolarizzazione riuscì nel suo intento ma allo stesso tempo aveva ridotto il monitoraggio dei prestiti sottostanti. Precedentemente, se un istituto di credito avesse detenuto un mutuo per la sua intera durata, avrebbe avuto tutte le ragioni per monitorare efficacemente il proprio cliente; in seguito, negli anni Novanta, con la separazione della creazione dei mutui dal loro finanziamento, le ipoteche americane passavano per cinque diverse istituzioni prima di essere vendute a un investitore; a ogni tappa del percorso non ci si preoccupava più di salvaguardare la qualità, ma si prestava attenzione solamente al volume di affari e all'entità delle commissioni.

Quando scoppiò la bolla dei subprime, il panorama era cambiato nuovamente e gli attori che agivano in questo mercato utilizzavano un modello di business basato non più sulla disaggregazione e la distribuzione dei rischi ma, all'opposto, sull'integrazione in ogni fase del processo di grandi quantità di titoli nei propri bilanci. Sarebbe stato questo modello di crescita a far saltare l'intero sistema. Questo nuovo mondo venne ideato per le banche d'affari senza pensare a una regolamentazione adeguata.

Tra il 1999 e il 2003 il 70% dei mutui contratti negli Stati Uniti d'America erano ancora convenzionali e trattati dalle GSE, nel 2006 la situazione si ribaltò, il 70% dei nuovi mutui erano subprime oppure prestiti non convenzionali da destinare alla cartolarizzazione.

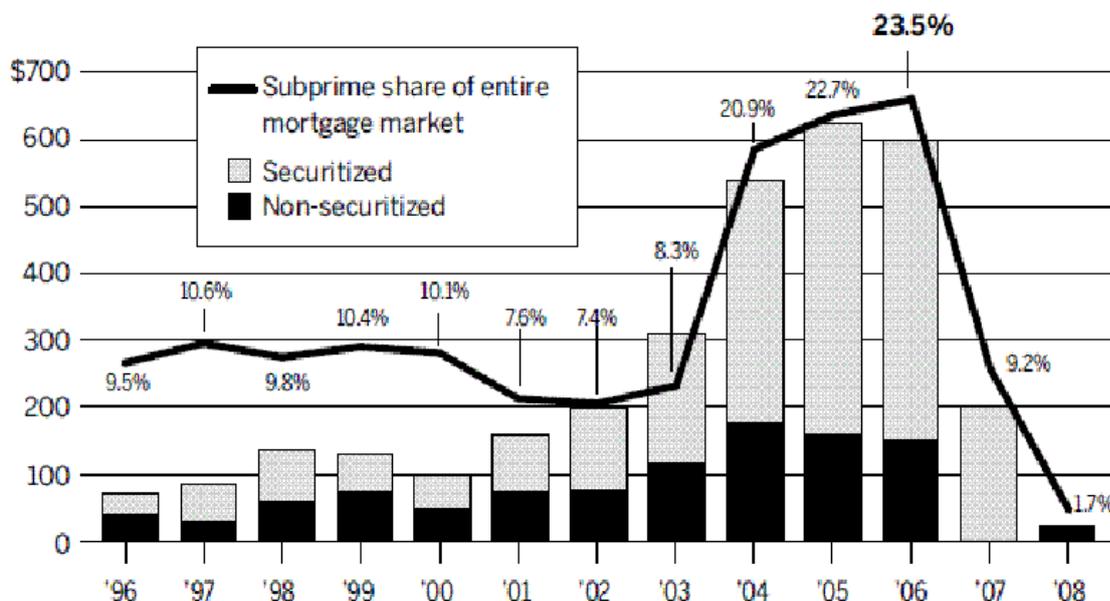


Figura 2- Debito subprime negli Stati Uniti d'America, 1996-2008 (in miliardi di dollari Fonte: Inside Mortgage Finance)

2.3 Le cause economiche di sistema

Dopo aver osservato la crisi sotto un punto di vista prevalentemente finanziario, passiamo ora ad analizzare quali sono state le cause economiche che hanno portato il sistema al collasso. Possiamo suddividere le cause in tre categorie: asimmetrie informative, il valore delle garanzie collaterali ed infine la corsa agli sportelli.

Le asimmetrie informative sono degli ostacoli che impediscono agli investitori di raggiungere i loro obiettivi. Nel mercato sono presenti diversi tipi di soggetti, alcuni che possiedono informazioni chiare, corrette, complete e veritiere e altri che ne avranno poche e di scarsa qualità. La maggior problematica che le asimmetrie informative comportano riguarda soprattutto le piccole imprese e, nello specifico, la loro attività di erogazione del credito, poiché esse possiedono informazioni offuscate in merito ai loro debitori. Le asimmetrie in seguito danno luogo a due problemi: la selezione avversa e l'azzardo morale.

- Selezione avversa: in inglese "adverse selection", si ha nella fase ex-ante del processo di erogazione del credito, quindi prima che si verifichi lo scambio effettivo di risorse finanziarie; essa descrive il fatto che i debitori potenzialmente più soggetti a insolvenza sono anche quelli più attivi nella ricerca di prestiti. Questo meccanismo si manifesta in quanto, in presenza di

asimmetrie informative, i finanziatori non disporranno di sufficienti informazioni per valutare con efficacia i debitori e quindi proporranno un tasso di interesse medio che si ritiene che i debitori possano sostenere. I debitori che sanno di avere un merito di credito più alto e quindi di potersi finanziare anche a tassi inferiori, andranno a ricercare un finanziamento altrove; i debitori, invece, con un merito di credito inferiore approfitteranno del tasso di interesse medio per finanziarsi poiché non troverebbero nulla di meglio altrove. L'impresa si ritroverà a finanziare solo i peggiori debitori e quindi il suo rischio di default, ovvero la probabilità di fallimento, aumenterà. Esiste un'attività detta "delegated screening" che consente di selezionare le richieste accoglibili sulla base di una valutazione ex-ante del merito di credito e delle garanzie; i creditori la possono sfruttare facendo ricorso agli intermediari finanziari, con maggiori informazioni a disposizione di loro.

- Azzardo morale: in inglese "moral hazard", si ha nella fase ex-post del processo di erogazione del credito, quindi dopo che si verifichi effettivamente lo scambio di risorse finanziarie; esso contempla la possibilità che il debitore possa intraprendere attività indesiderabili dal punto di vista del creditore. Si allude, ad esempio, a investimenti da parte del debitore in progetti altamente rischiosi, che potrebbero far ricadere i possibili risultati negativi anche sul finanziatore, che vedrà precluso il proprio rimborso del capitale. Al fine di precludere certi tipi di comportamenti, si possono inserire delle clausole nel contratto che andranno a tutelare il creditore e gli permetteranno di monitorare il debitore. L'attività di monitoraggio di cui si può servire il creditore facendo ricorso agli intermediari finanziari è il "delegated monitoring".

In secondo luogo, abbiamo il valore delle garanzie collaterali. Una riduzione del loro valore comporterebbe sicuramente una riduzione dei prestiti. In caso invece di crolli azionari o svalutazioni valutarie, potrebbe avvenire che il bene posto a garanzia del prestito perda valore. In ciascuno di questi casi, il rischio a carico del creditore aumenta e, in caso di insolvenza del debitore, non riuscirà a tornare in possesso del capitale prestato poiché la garanzia ha perso il proprio valore. Tutto ciò porta a una riduzione dei prestiti in quanto i datori di fondi procederanno con maggiore cautela verso i debitori, limitando l'esposizione a un rischio maggiore e riducendo anche l'entità dei prestiti.

Infine, l'ultima causa economica che ha portato il sistema al collasso è la cosiddetta "corsa agli sportelli", che si verifica quando si scatena il panico tra i depositanti dei fondi, i quali, in mancanza di informazioni complete, non riescono a valutare le qualità degli istituti bancari e ciò potrebbe sfociare in una mancanza di liquidità per questi ultimi o addirittura, nel peggiore dei casi, nel fallimento. Le asimmetrie informative, anche solo tramite il fraintendimento di una semplice notizia, potrebbero dare il via a una corsa fra i depositanti a chi ritira prima il proprio denaro agli sportelli. Poiché le banche hanno l'obbligo contrattuale di restituire i fondi ai depositanti in qualsiasi momento

essi vogliano, possono incorrere in una crisi di liquidità nel momento in cui tutti i depositanti decidano di prelevare nello stesso momento i propri fondi e le loro attività patrimoniali non siano prontamente liquidabili. Sempre a cause di suddette asimmetrie, anche gli istituti bancari solvibili, valutati positivamente, vedono i propri fondi ridursi drasticamente e possono andare incontro al fallimento.

2.4 La miopia manageriale nel sistema bancario e la compliance

L'internazionalizzazione di molti istituti di credito ha reso la gestione bancaria inevitabilmente più complessa rispetto al passato e può determinare, come abbiamo visto, delle conseguenze a catena che possono travolgere l'intero sistema. Se è vero che è impensabile ritornare a una gestione "localistica", che non tenga conto della fitta rete globale di relazioni economiche e organizzative, è anche vero che il management ha l'onere di prevedere e gestire un set di rischi - di reputazione, legali e operativi - cruciali per l'affidabilità e la credibilità degli intermediari che operano nel settore del credito e in grado di minare irrimediabilmente il rapporto fiduciario con la clientela. Occorre tenere presente che la banca è ormai considerata un'impresa di servizi all'interno dello scambio finanziario, prendendo parte al funzionamento del sistema dei pagamenti, al processo di allocazione delle risorse, alla trasformazione delle varie forme di risparmio in forme durevoli di investimento. Essa, pertanto, deve essere in grado di offrire una gamma di servizi sempre più articolata e completa, grazie ai quali massimizzare la soddisfazione della clientela e ottimizzare il proprio profilo di rischio-rendimento. Il management, dunque, proprio a partire dalla consapevolezza che le proporzioni di una crisi finanziaria possono essere ingovernabili per le istituzioni nazionali e internazionali e che il mercato globale richiede performance e formule organizzative sempre più complesse e variegate, deve mettere al primo posto le misure di prevenzione del rischio, in particolare della compliance, vale a dire del rischio di non conformità alle norme. Occorre predisporre, in sostanza, un insieme di processi e strutture organizzative funzionali alla prevenzione delle violazioni di norme, regole o standard, da cui possono derivare sanzioni, perdite operative, danni reputazionali e provvedimenti di interdizione parziale o totale dell'attività. Non si tratta semplicemente di uniformarsi a principi e criteri di onestà e di promuovere comportamenti etici contemplati in codici deontologici, ma di predisporre e rafforzare i presidi organizzativi volti ad assicurare la piena osservanza delle normative riguardanti le attività bancarie e, in primo luogo, le relazioni con la clientela, con la consapevolezza che il peso di uno scandalo finanziario può compromettere nel medio periodo le sorti stesse dell'azienda. Ancora una volta, il management deve adottare una prospettiva strategica, che eviti il miraggio del facile profitto immediato e favorisca una crescita costante nel tempo.

Il processo di compliance dovrebbe essere gestito nell'ambito di strutture organizzative, attività e procedure finalizzate a prevenire il rischio di non conformità dell'operato aziendale alle norme, ai regolamenti, alle procedure e ai codici di condotta vigenti, suggerendo, nel caso si riscontrino disallineamenti, le soluzioni idonee a sanarli.

Una corretta gestione dei rischi di compliance aiuta le banche a migliorare le relazioni con la clientela, a tutelare gli amministratori da possibili responsabilità personali e ad armonizzare i comportamenti dei dipendenti, rendendo l'azienda maggiormente competitiva nei confronti della concorrenza. Può inoltre prevenire ricadute negative sul bilancio, sull'immagine e sulla reputazione presso l'opinione pubblica, la comunità finanziaria e gli stakeholder.

La funzione compliance ha dunque il compito di:

- prevenire i disallineamenti tra le procedure aziendali e l'insieme delle regole interne ed esterne all'azienda;
- assistere, coordinare e garantire l'applicazione delle norme, dei regolamenti, delle procedure e dei codici;
- predisporre, se necessario, interventi formativi per adeguare le procedure interne alle innovazioni normative, risolvendo eventuali discordanze tra la disciplina in vigore e le specifiche realtà operative aziendali;
- prevenire il rischio normativo, ovvero la possibilità di sanzioni legali o amministrative che possano comportare provvedimenti di interdizione parziale o totale dell'attività e le conseguenti perdite operative;
- prevenire il deterioramento della reputazione aziendale, dimostrando affidabilità, autorevolezza e capacità operative presso i principali soggetti portatori d'interesse.

2.5 La svolta etica e sostenibile

La Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale dell'ONU il 25 settembre 2015 (*Trasformare il nostro mondo. Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*) individua gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, definendoli interconnessi e indivisibili rispetto a tre dimensioni: economica, sociale e ambientale. Per proteggere il pianeta dal degrado, in sostanza, i paesi firmatari della Risoluzione si impegnano a perseguire un consumo e una produzione consapevoli, gestendo le risorse naturali in maniera sostenibile e adottando misure urgenti riguardo il cambiamento climatico. Inoltre, si dichiarano determinati a eliminare la povertà estrema entro il 2030 attraverso la promozione di economie dinamiche, sostenibili, innovative e incentrate sulle persone. La finanza pubblica internazionale gioca un ruolo importante nel completare gli sforzi dei paesi al fine di mobilitare le

risorse pubbliche a livello nazionale, specialmente nei paesi poveri e quelli più vulnerabili con risorse domestiche limitate, e la mobilitazione di risorse supplementari da fonti sia pubbliche che private.

Lo spirito e gli obiettivi dell'Agenda 2030 hanno avuto un profondo impatto sul mondo della finanza, tanto che oggi gli investitori istituzionali guardano con crescente interesse alle variabili extrafinanziarie ambientali, sociali e di governance (*Environmental, Social, Governance* – ESG) e le ritengono parte qualificante dell'analisi e dei processi di investimento per conto proprio e di terzi. In tal senso, vengono peraltro accolte le prospettive strategiche della Commissione Europea, secondo la quale è necessario che gli investitori contribuiscano a determinare una più efficiente allocazione del capitale e a migliorare il raggiungimento degli obiettivi di investimento di lungo periodo prendendo nella giusta considerazione le informazioni extrafinanziarie e integrandole nelle loro decisioni di investimento.

L'invito sembra sia stato accolto da larga parte del mondo della finanza: duecento tra le più grandi aziende americane – tra le quali colossi come Jp Morgan, BlackRock, General Motors, Amazon – hanno sottoscritto un documento in cui si afferma che per creare valore bisogna guardare anche all'impatto ecologico, al rispetto dei clienti e alle condizioni dignitose offerte ai dipendenti. L'attenzione al profitto deve rimanere, ma dovrà essere solo una delle linee guida. È un primo passo, a cui dovranno seguire azioni concrete ma che può risultare determinante per tentare di salvare il pianeta dalla catastrofe.

Le *Environmental, Social, Governance* costituiscono un elemento di accountability di estrema rilevanza, in grado di incrementare la fiducia negli operatori nell'attuale contesto di riferimento. Va da sé che per soddisfare l'obiettivo strategico dello sviluppo sostenibile è necessario un profondo cambiamento culturale, attento agli effetti di medio-lungo termine delle scelte di investimento ma, soprattutto, fortemente caratterizzato in senso etico. Ciò implica lo sviluppo negli investitori di una mentalità rispettosa dell'ambiente e del contesto globale nel quale si opera e la determinazione, da un lato, a estromettere dai piani di investimento modelli di business controversi, come quelli legati, ad esempio, alla produzione di armi e, dall'altro, a promuovere investimenti in settori, come quello delle energie rinnovabili, che possono contribuire in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Agenda 2030.

Questo auspicabile mutamento di scenario ha forti implicazioni di carattere educativo, poiché è impensabile che traguardi così impegnativi non passino attraverso un'opera capillare di informazione/formazione delle nuove generazioni. D'altra parte, la definizione di un modello di sviluppo sostenibile non può non tener conto del contesto sociale, delle dinamiche micro e macroeconomiche, dei comportamenti e delle pratiche di tutti gli attori (cittadini, comunità, istituzioni, stakeholder, aziende, ecc.) coinvolti nella costruzione di una prospettiva sociale inclusiva.

Da tempo l'Europa è impegnata nella promozione e lo sviluppo di una finanza sostenibile, sia sul lato degli investimenti che su quello delle pratiche delle imprese. Per molti anni queste politiche di indirizzo si sono scontrate con la diffusa opinione che per investire in modo sostenibile occorresse privilegiare i valori a discapito del rendimento finanziario. Oggi la situazione sta cambiando e si fa largo la convinzione che puntare sulla sostenibilità, valutando i dati sull'impatto ambientale, sociale e di governance (i fattori ESG), può generare investimento vincenti. L'investimento sostenibile, dunque, è un approccio di investimento che considera determinanti i fattori ambientali, sociali e di governance nella selezione e gestione del portafoglio.

Una ricerca della Global Sustainable Investment Alliance (Gsia), organizzazione che riunisce associazioni di tutto il mondo specializzate in sostenibilità, documenta come, all'inizio del 2018, gli investimenti sostenibili globali hanno raggiunto 30,7 trilioni di dollari nei cinque principali mercati indicati nella Figura 1, con un aumento del 34% in due anni.⁵

FIGURE 1: SNAPSHOT OF GLOBAL SUSTAINABLE INVESTING ASSETS, 2016–2018

Region	2016	2018
Europe	\$ 12,040	\$ 14,075
United States	\$ 8,723	\$ 11,995
Japan	\$ 474	\$ 2,180
Canada	\$ 1,086	\$ 1,699
Australia/New Zealand	\$ 516	\$ 734
TOTAL	\$ 22,838	\$ 30,683

Note: Asset values are expressed in billions of US dollars. All 2016 assets are converted to US dollars at the exchange rates as of year-end 2015. All 2018 assets are converted to US dollars at the exchange rates at the time of reporting.

Tra il 2016 e il 2018, dunque, in quasi tutti i mercati presi in considerazione nel rapporto della Gsia, gli investimenti sostenibili sono cresciuti sia in termini assoluti che relativi, con il 60% in più di asset globali gestiti con questa strategia. Tale crescita riflette la crescente consapevolezza del business case per questa forma di investimento, che, peraltro, viene reputata in grado di minimizzare il rischio e migliorare la performance finanziaria nel tempo.

A incidere sul nuovo corso sostenibile è stato soprattutto il fenomeno del cambiamento climatico che ha spinto molti fondi pensione e compagnie di assicurazione a disinvestire massicciamente dalle fonti fossili e in particolare dal carbone. Un recente studio di Greenwich Associates a cui hanno partecipato 127 investitori istituzionali europei (fondi pensione, assicurazioni, società di gestione, fondazioni)

⁵ Si veda http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf, sito consultato in data 15/05/2021.

rileva che la metà degli intervistati ha dichiarato di voler investire il 50% del patrimonio, nei prossimi 5 anni, sulla base di criteri Esg. BlackRock, la più grande società di gestione al mondo, inoltre, prevede che, entro il 2028, gli asset europei investiti in Etf con focus Esg cresceranno di 20 volte per un valore complessivo di 250 trilioni di dollari. Larry Fink, il suo CEO, ha dichiarato infatti che, a suo avviso, entro 5 anni gli investitori valuteranno un'impresa per il suo impatto sulla società e l'ambiente: *“Sono davvero convinto – ha affermato Fink - che la domanda relativa agli ESG trasformerà ogni tipo di investimento. Può succedere fra un anno o fra cinque anni, ma non è un orizzonte così lontano.”*⁶

Questo mutamento di indirizzo porterà all'esclusione dall'universo investibile dei settori produttivi o delle compagnie il cui business risulti incompatibile con i criteri ESG o con gli standard normativi internazionali. Secondo EUROSIF (acronimo di European Sustainable and Responsible Investment Forum)⁷, attualmente le esclusioni più comuni riguardano il settore degli armamenti. A seguire, per volume di disinvestimento, tabacco, energia nucleare, pornografia, gioco d'azzardo, alcol e test sugli animali: *“Il processo di esclusione include tipicamente la valutazione sull'ammontare dei ricavi o degli altri profitti aziendali generato dal prodotto che viene escluso. Questa strategia ha sperimentato negli anni una crescita esponenziale”*.⁸ Ciò ha portato al progressivo affermarsi dell'SRI (Sustainable and Responsible Investment, Investimento sostenibile e responsabile), un approccio caratterizzato da un orientamento di lungo periodo che integra i fattori ambientali, sociali e di governance nel processo di ricerca, analisi e selezione dei titoli che compongono il portafoglio degli investimenti. L'approccio unisce l'analisi dei fondamentali e l'engagement alla valutazione dei fattori ESG, con l'obiettivo di intercettare rendimenti a lungo termine e di offrire un beneficio alla società influenzando il comportamento delle aziende.⁹ Gli investimenti sono sottoposti a screening con l'obiettivo di valutare la compatibilità delle imprese in portafoglio con gli standard minimi di *business practice* basati sulle normative internazionali di riferimento. Il Government Pension Fund of Norway, il fondo pubblico del governo norvegese e anche il più grande fondo sovrano del mondo (investe in 8.985 imprese e in 77 diversi Paesi, con una capitalizzazione pari a circa 1 trilione di dollari), opera secondo linee guida ESG, avvalendosi di un comitato etico, e costituisce in questo senso un esempio per molti altri investitori. Del resto, già alla fine del 2014 alcuni fondi pensione italiani hanno lanciato una

⁶ Per il Ceo di BlackRock entro 5 anni gli investitori valuteranno un'impresa per il suo impatto sulla società e l'ambiente, su *“Business Insider Italia”*, 19 dicembre 2018.

⁷ Eurosif è un network multistakeholder europeo costituito nel 2001 con lo scopo di promuovere e sviluppare l'investimento socialmente responsabile. Si tratta di un'iniziativa nata dai forum nazionali di Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi e Regno Unito con il sostegno della Commissione Europea - DG Occupazione e Affari Sociali.

⁸ *La finanza etica e sostenibile in Europa. Primo rapporto*, consultato il 15/05/2021 su <https://www.greenplanner.it/wp-content/uploads/2017/11/rapporto-finanza-etica-2017.pdf>.

⁹ Si veda *“Forum Europeo per gli Investimenti Sostenibili e Responsabili”* (European Sustainable Investment Forum), 10 novembre 2016.

campagna di pressione nei confronti delle banche in cui avevano una partecipazione in relazione al tema del cambiamento climatico. Si tratta della prima azione di engagement collettivo in Italia con l'obiettivo di indurre le banche a rendere note le informazioni sull'impatto del loro business e dei loro investimenti sul fenomeno del riscaldamento globale. L'azione si inserisce in una più ampia strategia, imperniata sulla scelta di aree di investimento correlate con l'idea di "sviluppo sostenibile". Le operazioni coinvolgono così una varietà di tematiche a partire da quelle ambientali, sulle quali gli operatori europei hanno puntato molto, finanziando progetti legati all'efficienza energetica e all'energia rinnovabile. Negli ultimi due anni gli investimenti soggetti a questo criterio sono cresciuti del 146%. La Francia (43 miliardi) ha guidato l'espansione continentale con una crescita pari al 213%.

2.6 Un management sostenibile

Il rapporto fra management e sostenibilità può essere analizzato da varie prospettive e può essere messo in relazione:

- *alla contaminazione fra dimensione profit e no-profit.* Secondo la definizione di Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), per sostenibilità si può intendere l'insieme delle "condizioni che consentano di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni."¹⁰ Per raggiungere questo obiettivo, una possibile strada è quella di mettere in comunicazione il mondo del non profit e quello profit oriented, in modo da generare un nuovo modello di governance organizzativa: "In un contesto in cui le azioni di corporate social responsibility stanno assumendo un'importanza sempre più strategica nella gestione dei processi organizzativi, assistiamo da un lato alla necessità delle imprese di saper dialogare realmente con un contesto sociale spesso distante dagli obiettivi di business, dall'altro ad un mondo non profit, per lo meno in Italia, al quale mancano le competenze non solo per dialogare con le realtà for profit, ma anche per crescere e strutturarsi in modo da garantire una costante capacità di generare valore sociale"¹¹.

¹⁰ Nel 1987, Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED,) presenta il rapporto «Our common future» (Il futuro di tutti noi), formulando una linea guida per lo sviluppo sostenibile che ancora oggi costituisce un punto di riferimento. Il testo è consultabile su https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/agenda2030/onu_-le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1987--rapporto-brundtland.html.

¹¹ Si veda <https://gianluca-cravera.com/management-sostenibile/>. Di Gianluca Cravera si veda anche *L'era della contaminazione. La contaminazione tra profit & non profit genera un nuovo approccio manageriale*, Lupetti, Milano 2009 e *Le mani intelligenti del made in Italy. Idee, proposte e responsabilità per le manifatture del sistema moda Italiano*, Franco Angeli, Milano 2020.

- *a un modello di business sul lungo periodo.* Come afferma Bove, “Il processo strategico o meglio di pianificazione strategica (strategic planning) si riferisce a una complessa rete che racchiude pensieri, idee, intuizioni, esperienze, obiettivi, competenze, ricordi, percezioni e aspettative, che messi insieme forniscono gli orientamenti generali per la costruzione di azioni specifiche (tattiche) al fine di perseguire specifici risultati”.¹² La pianificazione strategica è il supporto indispensabile per il business di lungo periodo che, dovendo contemplare le molteplici variabili che possono determinarsi lungo un asse temporale esteso, non può non tenere conto delle problematiche che caratterizzano la nostra epoca e, dunque, ragionare in senso sostenibile, ricercando “un equilibrio, coerente e perseguibile, tra i seguenti elementi: la crescita economica, la salvaguardia dell’ambiente e la giustizia sociale. Tali item vanno a costituire la Triple Bottom Line che si esplicita in:
 - a) generare profitto, quale condizione necessaria ma non sufficiente per la sopravvivenza economica (risultato economico);
 - b) limitare l’impatto ambientale relativo alle decisioni dell’impresa (risultato ambientale);
 - c) rispondere alle esigenze dei propri stakeholder (risultato sociale).”¹³ Va detto che la Triple Bottom Line dipende dai comportamenti soggettivi, che hanno radici nelle motivazioni, i valori e le competenze degli individui e si sostanziano nell’interazione con l’Altro.

La cultura organizzativa, dunque, svolge un ruolo determinante, nelle sue innumerevoli variabili, affinché i comportamenti e le decisioni siano orientati alla sostenibilità e la stessa *corporate sustainability performance* appare strettamente correlata con gli aspetti culturali.

Il management, pertanto, ha il compito di far maturare all’interno dell’organizzazione la consapevolezza dell’importanza degli obiettivi ambientali e sociali, oltre che di quelli economici; deve, cioè, promuovere un contesto culturale fondato su un set di valori condivisi e incorporati nell’organizzazione, propedeutici ai cambiamenti strategici necessari ad allineare la sostenibilità alle performance organizzative.

- *alla gestione delle risk management.* “Il concetto di sviluppo sostenibile, associato in un primo momento all’ambito ambientale e sociale, è stato poi esteso all’ambito economico, diventando il terzo elemento fondante dei pilastri della sostenibilità alla base della Corporate Social Responsibility. L’introduzione dell’obbligo di rendicontazione non finanziaria ha poi innescato un’accelerazione sui corretti principi di valutazione della sostenibilità aziendale: e anche il concetto di Enterprise Risk Management si è evoluto in Sustainable Enterprise Risk Management

¹² Bove A. E., *Il Business Plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step*, Hoepli, Milano, 2012.

¹³ Bisio L., *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015.

– SERM”¹⁴. In altri termini, nel Sustainable Enterprise Risk Management è possibile identificare quattro fasi del processo di analisi dei rischi e cioè: l’individuazione dei rischi e la gestione degli stessi; l’attenzione sui rischi presenti nelle diverse fasi della catena del valore (Life Cycle); il ruolo degli organi aziendali; il processo di Business Risk Appetite, che fa interagire dinamicamente attività strategica e livello di rischio tollerabile. “La differenza sostanziale e fondamentale del processo di Sustainable Enterprise Risk Management sta nel fatto che nell’analisi delle quattro fasi del processo di Enterprise Risk Management bisogna includere anche l’analisi dei rischi non finanziari e quindi deve essere eseguita ed implementata un’attività specifica che preveda l’analisi di tali aspetti”¹⁵.

In definitiva, la sostenibilità sta divenendo parte integrante delle strategie manageriali di molte organizzazioni, anche alla luce dei vantaggi, in termini di business, che essa assicura, come nel caso di quelle aziende, ad es. IKEA, che da tempo hanno introdotto standard sostenibili in materia di rispetto dell’ambiente e delle condizioni di lavoro o hanno improntato la proposta sul mercato su prodotti derivanti da materiali di riciclo o derivanti da materie prime alternative, chiaramente identificabili, da parte della clientela, come prodotti sostenibili.

¹⁴ Si veda, fra gli altri, P. Baldi, *Risk Management: come valutare la sostenibilità aziendale*, su <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/management/quotidiano/2019/06/18/risk-management-valutare-sostenibilita-aziendale>

¹⁵ C. Bisio, S. Carcano, *Sostenibilità: comportamenti e cultura organizzativa*, su <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/sostenibilita-comportamenti-e-cultura-organizzativa/>

CAPITOLO 3

3.1 Un approccio sistemico all'errore

È inevitabile che nell'ambito dei processi organizzativi e dell'espletamento delle singole mansioni si determinino degli errori, che possono manifestarsi nel momento in cui vengono commessi o rimanere latenti e affiorare in superficie solo a distanza di tempo, con conseguenze, talvolta, addirittura peggiori. Quando ciò accade, spesso si cerca di risalire al soggetto che si è reso responsabile di negligenza, di superficialità, dell'inosservanza di norme, di dimenticanze o che, più semplicemente, si è rivelato professionalmente incompetente. Questo tipo di operato da parte del management è un'ennesima dimostrazione di miopia manageriale, poiché ci si illude di poter ovviare all'errore individuandone il colpevole, trascurando le cause prime e il contesto in cui esso è avvenuto. In verità, spesso l'errore non può essere fatto risalire (soltanto) a una mancanza personale e le sue cause andrebbero rintracciate all'interno del sistema che lo ha generato, evidentemente non in grado di assicurare standard qualitativi adeguati o procedure di monitoraggio e prevenzione efficienti. Esistono dunque due tipi di errori:

- *gli errori organizzativi latenti*, che “aumentano la probabilità di errore dell'operatore attraverso il percorso attivo del fallimento e, allo stesso tempo, aumentano la possibilità di risultati negativi attraverso le debolezze difensive”; essi sono dovuti a decisioni prese dalle risorse umane, come i progettisti e il management di alto livello. Ci sono due tipi di effetti negativi: aumentano le condizioni che provocano errori all'interno del posto di lavoro (per esempio, pressione del tempo, mancanza di risorse umane) e possono creare debolezze a lungo termine nelle difese (per esempio, allarmi inaffidabili). Le condizioni latenti possono rimanere dormienti nel sistema per molto tempo prima di combinarsi con i guasti attivi per creare un'opportunità di incidente. Poiché sono a lungo termine, possono essere identificate prima che si verifichino e quindi possono essere risolte prima che si determini un evento avverso. Questo porta a una gestione proattiva piuttosto che reattiva”;
- *gli errori derivanti da violazioni*, che hanno “una gamma più ristretta di conseguenze. L'inosservanza delle procedure operative sicure aumenta la probabilità di errore portando gli autori in regioni operative in cui né il regime fisico né i pericoli sono ben compresi. Le violazioni, per definizione, portano anche gli esecutori ‘più vicino al bordo’, e quindi aumentano la possibilità che gli errori successivi abbiano esiti dannosi”.¹⁶

¹⁶ A. Towler, *Human error s more than meets the eye: How to prevent workplace accidents with a systems approach*, su <https://www.ckju.net/en/dossier/human-error-more-meets-eye-how-prevent-workplace-accidents-systems-approach>.

L'approccio sistemico muove dalla prima prospettiva, considerando l'errore umano inevitabile e ritenendolo una conseguenza di deficit organizzativi più complessi: quali sono stati i processi decisionali? Le risorse professionali sono state coordinate nella maniera giusta? È stata assicurata una comunicazione corretta fra i ruoli? Le competenze individuali sono state valorizzate e utilizzate al meglio? Senza porsi queste domande, sarà impossibile accertare la natura dell'errore, che può essere gestionale (per esempio perché il carico di lavoro non è stato equamente distribuito o perché si è imposto a un determinato reparto una tempistica operativa troppo severa) o conseguenza dell'inefficienza del management, che non ha saputo definire i ruoli con chiarezza, ha assegnato compiti non commisurati alle competenze dei singoli, è stato incapace di motivare il team verso il raggiungimento dei traguardi prefissati pretendendo comunque che essi fossero raggiunti. Occorre, insomma, interrogarsi sulle cause a monte degli errori per poterli compensare e, nei limiti del possibile, prevenire, secondo una logica di riduzione del rischio. Per far questo, il management deve saper governare la complessità, senza ricorrere a semplificazioni procedurali ma rendendola leggibile a tutti i ruoli organizzativi, che devono essere consapevoli delle proprie capacità e responsabili delle mansioni loro affidate, senza sentirsi minacciati da una logica meramente sanzionatoria. Quest'ultima considerazione rimanda inevitabilmente alla capacità del management di prendere le decisioni giuste al momento giusto ma a vanificare il buon esito della scelta possono intervenire fenomeni come l'*overconfidence*, "per il quale siamo disposti a credere di essere in grado di governare gli eventi in misura molto maggiore di quanto effettivamente possiamo fare", o di *self confirming*, "per il quale si attribuisce a se stessi l'effetto di una decisione andata a buon fine, mentre si biasima la sfortuna, o eventi esterni non controllati quando i risultati sono cattivi, con l'effetto di una analisi parziale e viziata"¹⁷. Va inoltre considerato che il management è chiamato a prendere decisioni non solo all'interno della propria organizzazione ma anche in relazione alla complessità delle relazioni che l'organizzazione intrattiene con l'esterno. Per questo, "un modello di decisione manageriale deve necessariamente comprendere anche gli stessi manager: quelli che operano nella medesima impresa contribuendo a definirne le decisioni, e quelli che operano in altre imprese le cui decisioni interagiscono con le proprie. [...] Come si comporterà la controparte che interagisce con noi? [...] Sarà un decisore razionale in grado di emendare le proprie "irrazionalità", o un manager improvvido che ancora non ha raffinato i processi decisionali e vive nell'incoscienza dei propri limiti?"¹⁸

Per questi motivi, le organizzazioni ricorrono con sempre maggior frequenza a percorsi di formazione sulla gestione del rischio indirizzati al management, facendo leva sugli studi che hanno introdotto il

¹⁷ M. L. Frigotto, A. Rossi, S. Trento, E. Zaninotto, *Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale*, in "Sinergie, Italian Journal of Management" n. 95, Settembre-Dicembre 2014, pp. 121-140.

¹⁸ Ivi

concetto di approccio sistemico all'errore, come quello di J. Reason, che affronteremo nel paragrafo successivo.

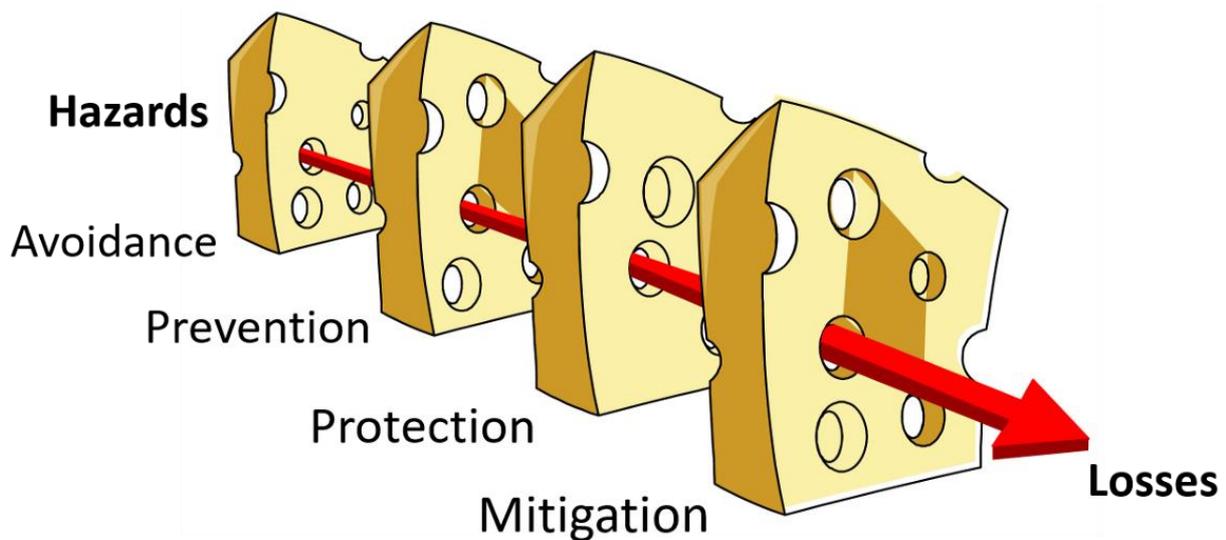
3.2 Il modello di Reason (Swiss Cheese Model)

Il modello del *Formaggio svizzero della causalità degli incidenti* è usato nell'analisi e nella gestione del rischio e paragona i sistemi umani a più fette di formaggio svizzero, impilate una accanto all'altra, in cui il rischio che una minaccia diventi realtà è mitigato dai diversi strati e tipi di difese che sono "stratificati" uno dietro l'altro. Quindi, in teoria, le lacune e le debolezze in una difesa non permettono a un rischio di materializzarsi, poiché esistono anche altre difese, per prevenire il fallimento. Il modello è stato originariamente proposto da Dante Orlandella e James T. Reason dell'Università di Manchester e va anche sotto il nome di "effetto atto cumulativo".

L'origine della teoria risale a un avvenimento casuale accaduto a Reason nei primi anni Settanta. Come racconta lui stesso [Reason, 2013], un pomeriggio aveva messo sul fuoco un bollitore per il tè. La teiera era aperta sul piano della cucina. In quel momento, il suo gatto si presentò alla porta, miagolando per essere nutrito. Pressato dai lamenti dell'animale, Reason decise di dargli la priorità: aprì una scatola di cibo per gatti, ne prese un cucchiaino abbondante e lo versò nella teiera. Non mise però le foglie di tè nella ciotola del gatto. Riflettendo poi sull'episodio, Reason concluse che il suo errore era tutt'altro che casuale, poiché era legato alla somiglianza e alla concomitanza delle due attività. Era un caso di *spoonerismo comportamentale asimmetrico*. Da quel giorno Reason decise che l'errore umano sarebbe diventato il suo campo di ricerca. Reason ha definito l'errore come "un termine generico per comprendere tutte quelle occasioni in cui una sequenza pianificata di attività mentali o fisiche non riesce a raggiungere il risultato previsto, e quando questi fallimenti non possono essere attribuiti all'intervento di qualche agenzia casuale." [Reason, 1990, p. 9]. Lo considerava una sottocategoria di "atti non sicuri" che includeva scivolamenti e lapsus che potevano verificarsi durante azioni altamente automatizzate (basate su abilità), ed errori legati a fallimenti nella pianificazione delle azioni. Reason [1988], in analogia con una diagnosi medica, che si basa su un numero limitato di parametri come la frequenza cardiaca e la pressione sanguigna, sosteneva che il livello di sicurezza di qualsiasi organizzazione poteva essere valutato da un insieme limitato di indicatori. Ora, più sono gli agenti patogeni residenti in un dato sistema, più è probabile che si verifichi un incidente. Più il sistema è complesso, più agenti patogeni può contenere. Un sistema più semplice con difese più scarse è più vulnerabile agli agenti patogeni di un sistema più complesso e meglio difeso. Più alto è il livello gerarchico di un individuo, maggiore è il suo potenziale di generare agenti patogeni. Gli agenti

patogeni presenti in un sistema possono essere individuati a priori, a differenza degli errori attivi che sono difficili da prevedere e vengono spesso trovati a posteriori.

Reason concluse che era quindi più interessante concentrare gli sforzi di gestione della sicurezza sul rilevamento e l'eliminazione degli agenti patogeni piuttosto che sugli errori attivi. Più profonda è l'indagine, maggiore è l'attenzione sui fattori latenti, che devono essere individuati e affrontati a priori. Nel 2000, fu pubblicato sul "British Medical Journal" l'articolo di Reason *Human error: models and management*. Questo articolo era il primo di una serie dedicata alla sicurezza medica. Consapevole che si stava rivolgendo a un pubblico che aveva meno familiarità con i fattori umani rispetto a industrie come l'aviazione o la produzione di energia nucleare, pubblicò una versione semplificata della sua teoria, in cui graficamente le difese (barriere) di un sistema erano rappresentate da fette di formaggio, e i loro punti deboli da buchi. L'idea era stata proposta da Rob Lee nei primi anni Novanta.



Questo modello, ampiamente utilizzato in medicina (recentemente anche per studiare le difese alla pandemia da Covid-19) parte dalla seguente considerazione: *“In un mondo ideale ciascun strato difensivo è intatto. In realtà, tuttavia, è come se vi fossero molte fette di formaggio svizzero, con molti buchi per ognuno, benché, a differenza del formaggio reale, questi buchi si aprono e si chiudono continuamente, spostandosi anche lungo la superficie della fetta. La presenza di buchi in queste fette di per sé non è sufficiente a determinare un esito nefasto. Di norma questo può avvenire quando questi buchi in più fette si allineano, rendendo possibile che la traiettoria di una particolare procedura possa determinare un evento avverso.”* (Reason 2000)

Rapportato all'ambito manageriale, la teoria di Reason può essere utile per la gestione del rischio, che può essere analizzate secondo quattro dimensioni: influenze organizzative, supervisione, precondizioni e atti specifici.

3.3 Trasformare gli errori in opportunità

“Avrò segnato undici volte canestri vincenti sulla sirena e altre diciassette volte a meno di dieci secondi dalla fine, ma nella mia carriera ho sbagliato più di novemila tiri. Ho perso quasi trecento partite. Trentasei volte i miei compagni mi hanno affidato il tiro decisivo e l’ho sbagliato. Nella vita ho fallito molte volte. Ed è per questo che alla fine ho vinto tutto.”
(Michael Jordan)

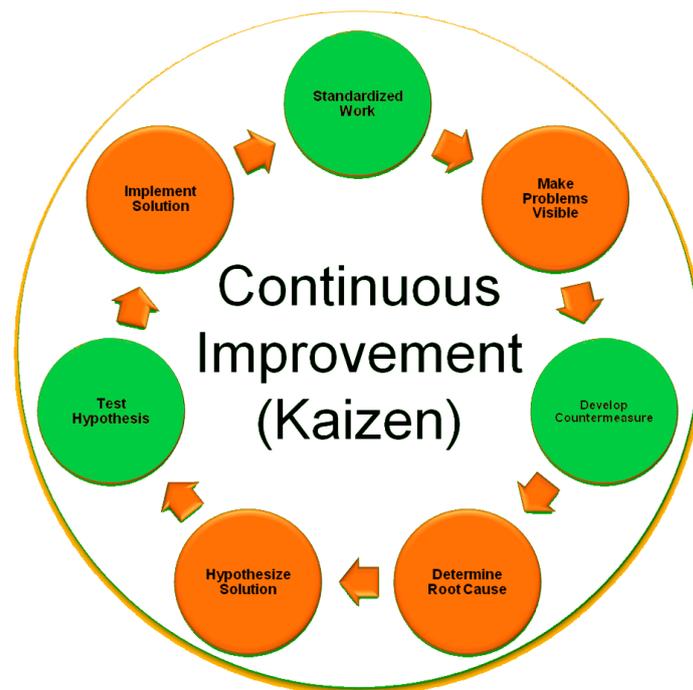
La gestione dell'errore comporta sempre un problema di accettazione da parte di colui che lo ha commesso, spesso per il timore delle sanzioni o dei provvedimenti disciplinari che ne possono derivare. Questa preoccupazione è accentuata, talvolta, da politiche aziendali fondate sulla ricerca esasperata della prestazione, in virtù delle quali l'errore è considerato esclusivamente come un ostacolo per il raggiungimento dell'obiettivo e non una potenziale opportunità di apprendimento che può condurre a migliori performance future. Certo, liberarsi dall'ossessione della prestazione implica che nel team di lavoro il raggiungimento della padronanza e del controllo delle risorse/opportunità offerte dall'ambiente passi attraverso la consapevolezza che ogni singolo membro farà quello che può e cercherà di farlo al meglio. In questo senso, l'assunzione di responsabilità è una condizione indispensabile per la crescita e contribuisce a sviluppare la capacità di empowerment. Ma assumersi la responsabilità di una decisione significa anche farsi carico dell'errore quando questo si determina; esso, se analizzato e discusso, può divenire il presupposto per una crescita ulteriore del singolo e del team nel suo complesso, secondo la logica del miglioramento continuo. L'errore, in altri termini, non solo va tollerato ma deve essere utilizzato come meccanismo di apprendimento collettivo.

In letteratura, il rapporto fra errore e miglioramento continuo è stato analizzato, tra gli altri, da Masaaki Imai, ideatore del principio *Kaizen*.¹⁹ Il termine è la risultante dell'unione di due parole, *Kai* (cambiamento, miglioramento) e *Zen* (buono, migliore) e negli anni Ottanta del secolo scorso fu adoperato per descrivere soprattutto il modello di business della Toyota introdotto da Taiichi Ōhno.²⁰ Questa filosofia aziendale mira a rendere l'ambiente di lavoro più efficiente ed efficace puntando sull'atmosfera di squadra e lo spirito di gruppo, nell'intento di migliorare le routine quotidiane, garantire la soddisfazione dei dipendenti, rendere il lavoro appagante e meno faticoso.

¹⁹ I. Masaaki, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York, 1986.

²⁰ T. Ōhno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993.

È parte integrante di questo approccio individuare l'origine degli errori e correggerli, partendo dal presupposto che l'errore va ricercato nel *processo* e non nella singola *prestazione*. I singoli membri del team, affrancati dalla responsabilità degli errori commessi e sapendo di non dover temere sanzioni ad hoc, sono i primi a impegnarsi nell'individuazione delle cause. Un po' come avviene nel Kintsugi, l'arte giapponese di riparare i vasi con l'oro avendo cura di lasciare spazio per innestare, se necessario, nuovi frammenti, il processo viene ogni volta riassemblato. Non è possibile cancellare d'improvviso le cicatrici e gli errori, ma, allo stesso tempo, questi non possono divenire un limite per il cambiamento. Le esperienze vanno, piuttosto, sapientemente rilette, ricollocate e riorganizzate.



In questa prospettiva, in altri termini, scompare la tentazione di nascondere l'errore e prevale, al contrario, l'impegno a individuarlo il prima possibile, in modo da contestualizzarlo, analizzarlo e prevenirlo. Tutto ciò si trasforma – a livello personale - nell'occasione di acquisire nuove competenze e – a livello organizzativo -, di dotare il sistema di difese immunitarie. L'errore, in definitiva, acquisisce una valenza formativa, serve ad affrontare meglio il cambiamento.

Anche l'errore, insomma, fa parte del processo di crescita di un'organizzazione ed esso va gestito esattamente come gli obiettivi da raggiungere. Con un gioco di parole, potremmo dire che non riconoscere e valorizzare dal punto di vista formativo l'errore costituisce uno degli errori più gravi che il management può commettere.

INTERVISTA

A livello teorico è abbastanza semplice comprendere come bisogna agire all'interno di un'organizzazione, al fine di eliminare quella che è stata precedentemente definita come miopia manageriale. Sotto il punto di vista pratico, invece, ci sono alcuni fattori endogeni ed esogeni all'azienda, che rendono più complicato procedere in un determinato modo.

Per capire le logiche interne a una banca, in relazione anche al tema della crisi del 2007/2008, ho avuto l'importante opportunità di intervistare un esperto del settore, il Dottor Gian Maria Mossa, Amministratore Delegato di Banca Generali dal 20 marzo 2017. Dopo essersi laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Milano, ha approfondito il suo percorso di studi alla Glasgow University, in Scozia. Prima di iniziare il suo percorso lavorativo in Banca Generali ha lavorato presso il gruppo RAS (una società di assicurazioni italiana) nel settore Risk Management & Asset Allocation, per poi passare alla Direzione Commerciale e Direzione Marketing. Conclusa questa esperienza, ha lavorato per sette anni come manager in Banca Fideuram e, infine, nel 2013 è passato in Banca Generali, dove ha scalato le gerarchie fino a essere nominato CEO quattro anni dopo la sua entrata in azienda.

Banca Generali è una realtà leader in Italia nel private banking e nei servizi di wealth management. È stata fondata all'inizio degli anni 2000 grazie ad Assicurazioni Generali, il più grande gruppo assicurativo in Italia e uno tra i principali attori a livello internazionale, con l'obiettivo di inserirsi in un diverso mercato finanziario attraverso attività di promozione e gestione di prodotti finanziari rivolti alla clientela in Italia. Banca Generali è quotata in Borsa dal 15 novembre 2006. La sua vision si fonda sul valore del servizio, l'innovazione e la sostenibilità, mentre fulcro della mission è prendersi cura dei progetti di vita del cliente attraverso la costruzione di un rapporto di fiducia con i professionisti che ne curano gli interessi.

Ho deciso di raccogliere il parere del Dottor Mossa su alcuni dei temi trattati nella tesi, come la crisi del 2007/2008, la gestione della miopia manageriale in azienda e la svolta etica e sostenibile.

Il primo quesito che ho posto riguarda proprio il tema della crisi del 2007/2008 poiché, in quanto Banca, Generali si è vista coinvolta nel crollo del sistema ed era interessante comprendere, da un lato, quali ripercussioni dirette e indirette essa ha avuto e, dall'altro, quali le misure di contrasto ha adottato, soprattutto a livello organizzativo.

Nel rispondere alla domanda, Mossa ha ritenuto opportuno iniziare con un confronto tra la crisi del 2007/2008 e quella attuale dovuta alla pandemia Covid-19. Con le sue parole:

“La crisi del 2008 nasce dal fallimento degli automatismi del settore finanziario. Nasce intrinsecamente dentro l’industria delle banche di investimento, è endogena al sistema. La pandemia Covid invece è esogena. La prima crisi è stata violentissima ma, avendo riguardato un determinato segmento del nostro business, non ha impattato violentemente sul modello organizzativo nel suo complesso. Di conseguenza, non essendo stato messo in discussione il modello di business, la nostra risposta non è stata in termini di struttura ma dettata dal cambio di contesto economico-finanziario attorno a noi. Lo shock enorme di liquidità che si è verificato, ha determinato la contrazione dell’economia. Il nostro modello, che non nasce su un concetto di bilancio e su un concetto di leva, bensì su un concetto di relazione, ne è uscito rafforzato. Quella che è stata messo in discussione è la finanza strutturata, non la parte relazionale di raccolta del risparmio. La nostra vision, infatti, si basa sul profilo della relazione e della raccolta del risparmio”.

L’AD prosegue confrontando le due crisi e spiega come la paura degli investitori abbia, durante il 2008, influenzato l’economia. La Banca, dopo questo crollo di fiducia, doveva quindi trovare il modo di rafforzare il rapporto consulente-cliente, e una tra le soluzioni individuate è stata la diversificazione dei portafogli.

Allo stesso tempo i manager sono stati bravi a decifrare le origini della crisi e l’impatto che questa ha avuto sugli stakeholder, individuando tre dimensioni:

-L’impatto della crisi sugli stakeholder delle banche;

-I mutamenti nel “competitive landscape”, se cioè la crisi avrebbe eliminato qualche intermediario dal sistema o introdotto altri competitor;

- Se la crisi avrebbe comportato un cambio strutturale nel contesto economico-finanziario. Importante in questo ambito è l’apparato regolamentare, ovvero se la crisi determina o meno una revisione delle regole.

In generale, la difficoltà per un manager che si trovi ad affrontare lo shock del breve termine, ovvero quel momento in cui tutte le problematiche si presentano assieme, è quella di avere la capacità laterale di dedicare del tempo a pensare strategicamente a cosa stia succedendo e a come riadattare il proprio modello di business. Per Banca Generali la scelta è stata quella di riavvicinare e far sentire i clienti importanti nonché parte dell’azienda. Riguardo l’aspetto burocratico, la crisi non ha avuto un forte impatto sugli aspetti regolamentari riferiti alla Banca e non ha nemmeno creato dei nuovi player che la potessero mettere in difficoltà.

Lo shock non ha cambiato più di tanto la visione fronthand di Generali, cioè il rapporto con la clientela, ma ha avuto un forte impatto sul backhand, cioè sulla banca in senso lato, ovvero sul come fare finanza, come usare il bilancio, come usare la leva e come strutturare i prodotti per i clienti.

Il CEO ha poi analizzato come la crisi pandemica abbia impattato più drasticamente sulla parte relazionale, definita da lui come “l’ultimo miglio”; le relazioni sono divenute tutte a distanza, quindi vi è stato un cambiamento del paradigma relazionale.

A differenza del primo crollo, il Covid ha cambiato sia il modello di business, quello relazionale, secondo cui la vicinanza al cliente è centrale, che le priorità e le esigenze della clientela: “La crisi del 2007/2008 – afferma Mossa - ha dettato dei cambiamenti (attraverso gli accordi di Basilea 3) in termini di regole più stringenti sul sistema finanziario e a tutela del cliente, per evitare che quanto accaduto si potesse ripetere in futuro. Queste determinazioni hanno aumentato le strutture dei costi delle banche più esposte a questo tipo di business (investment banking), ma non si sono tradotti in cambiamenti disruptive sul modello di business per chi, come noi di Banca Generali, si basa sul private banking”.

Con private banking si intende un modello di business basato di più sul cliente finale, ovvero sul lato distributivo più che su quello produttivo (lato fabbrica).

La crisi dovuta al covid, secondo l’AD, è stata devastante: “Questa crisi ci ha veramente trasformato e, nel trasformarci, è stata molto più invasiva; io ritengo sia stato l’anno in cui ho lavorato di più in vita mia, poiché di fianco alla gestione dell’emergenza, e l’impossibilità di relazionarsi direttamente con il cliente, abbiamo dovuto accelerare alcune scelte tecnologiche, abbiamo forzato alcuni sistemi e sono state introdotte alcune regole per semplificare il contatto con la clientela”.

Proseguendo nell’intervista, ho chiesto a Mossa se i clienti, durante la pandemia, vedendo crollare i prezzi in Borsa, fossero preoccupati per i propri portafogli e come sono stati gestiti questi stakeholder dai consulenti. La risposta mi ha molto colpito: “Per il cliente ora non è più importante il profitto o la perdita ma la vita o la morte”. Visti gli alti tassi di mortalità, in altri termini, non ci si preoccupa più di un guadagno o di una perdita di qualche migliaio di euro ma, piuttosto, ci si vuole accertare di stare bene fisicamente e che nessun membro della propria famiglia sia in pericolo di vita.

Una volta compresa questa differenza tra i due shock, dal punto di vista di Banca Generali, l’intervista ha preso in esame il modello organizzativo dell’azienda. Quello utilizzato da Banca Generali è di tipo classico: all’Amministratore Delegato fanno riferimento le funzioni di controllo, le quali rispondono anche al CdA. Vi sono poi due strutture, una che si occupa dell’offerte e della distribuzione e l’altra presieduta da due direttori, uno operante nella cosiddetta “macchina operativa ed innovazione” e

l'altro che si occupa di "numeri e strategia". È una struttura piuttosto classica, visto che facendo parte del sistema bancario bisogna rispettare alcune logiche e alcuni equilibri.

Gian Maria Mossa ha poi proseguito analizzando nello specifico alcune funzioni: "Quello che è forse un po' anomalo nella nostra organizzazione è il fatto che, pur essendo così innovativa, a guidarla vi siano dei comitati, come accade in tutte le banche; va tuttavia ricordato anche l'utilizzo di alcuni verticali specifici, detti steering, finalizzati alla crescita dell'azienda. Ci sono diversi steering: uno, ad esempio, che è impegnato su come valorizzare il tema della blockchain e delle cryptocurrencies, un altro che si occupa di come internazionalizzare la banca, un altro ancora che si dedica a come approcciare le famiglie oltre ai network, nel mondo degli investimenti diretti. Quindi, a fianco a un'organizzazione tradizionale strutturata per comitati (rischi, finanza, prodotti, investimenti, ecc...), ve ne è un'altra che opera per temi verticali e per progettualità perché, essendo la nostra un'azienda in grande crescita, abbiamo un bisogno quasi strutturale di comitati permanenti, che si basino su tematiche ritenute strategiche per la Banca".

Una volta compreso a livello organizzativo come funziona la Banca, è importante capire come i vari comitati, i manager e l'Amministratore Delegato stesso interagiscono tra loro. Riferendomi più nello specifico al tema centrale della mia tesi (la miopia manageriale), ho quindi chiesto quale fosse il modello di leadership perseguito in azienda e che ruolo svolge la formazione nella prevenzione degli errori critici nei quali il management può incappare (ad esempio la mancanza di visione strategica, l'incapacità di anticipazione del cambiamento, ecc...).

L'intervistato, nel rispondere, è partito dal presupposto che è difficile che il modello di leadership diventi cultura aziendale. L'amministrazione della Banca ha lavorato al modello valoriale con l'obiettivo di farlo diventare parte della cultura aziendale, e lo ha fatto pensando e descrivendo una vision incentrata sul cercare di essere la prima banca private per qualità del servizio, innovazione e sostenibilità. Lo sforzo che si fa con la prima linea manageriale è quello di essere tutti sulla stessa pagina nel dire cosa significhi la vision e che cosa comporti avere questa tensione all'innovazione, ovvero essere molto aperti al cambiamento ed essere sostenibili. Ciò significa considerare tutti gli stakeholder di una banca, ovvero non lavorare solo per l'utile netto. Ultimo, ma non meno importante, mettere al centro la qualità del servizio, che si ritrova nella mission, la quale evidenzia effettivamente la fiducia che i nostri dipendenti offrono ai clienti, per la soddisfazione dei loro bisogni.

Mossa ha poi aggiunto che "il nostro mestiere non è una scienza esatta, anzi si passa da una grande professionalità a una grande capacità di interpretare le esigenze della clientela, il tutto al fine di raggiungere determinati obiettivi". Il modello di leadership adottato, pertanto, è comunque finalizzato

a essere i migliori interpreti di vision e mission. Ciò comporta mettere in discussione quello che ogni risorsa umana fa e, nel contempo, attribuire rilevanza alla cultura dell'errore, poiché riconoscere che si può sbagliare è il primo modo per crescere; la leadership antepone tutti questi elementi al budget annuale e agli obiettivi individuali e specifici dell'azienda.

Per quanto concerne il ruolo che può svolgere la formazione del personale al fine di prevenire gli errori, l'AD di Banca Generali afferma che sotto un punto di vista strategico, cioè ragionando in una logica di breve termine e in una di lungo termine, la formazione di alto livello è soprattutto un confronto, ad esempio, fra amministratore delegato e manager: nessuno forma nessuno, ma ci si confronta per ridurre al minimo gli errori. Riuscire ad avere in testa come si declina l'obiettivo di lungo periodo è ciò che ci permette di non sbagliare. Nel concreto, un'azienda che spinge verso il cambiamento continuo si assumerà dei rischi facendo determinate scelte, diversi dai rischi tradizionali, poiché a questi ultimi non sarà più esposta se tutti li hanno chiari in testa e li gestiscono in modo intelligente. Mossa ha poi fornito un esempio di un classico errore riguardante la people strategy, scienza che nasce dalla formazione e dalla comunicazione. “Nella people strategy si ritrova il tema della “Diversity Inclusion” e quello del “talent management”, perché se si riesce a garantire una varietà di pensiero, quindi di cultura, in seno all'azienda e, allo stesso tempo, si riescono a trattenere e ad attirare sempre nuovi talenti, è molto difficile sbagliare. In effetti, quando si identifica l'azienda attraverso un numero ristretto di soggetti simili, si incorre sempre in dei rischi. Quindi ripeto che per noi la people strategy è importantissima, e spesso la menzioniamo per ricordarci la rilevanza che essa ha in azienda; gli aspetti che la riguardano sono fondamentali, e la vision e la mission sono i driver per creare quel senso di appartenenza all'azienda che permette di governarla in modo sano ed efficiente”. È importante sottolineare che, quando si parla di inclusione della diversità, ci si riferisce non solo alla presenza femminile all'interno di un'organizzazione ma a un ampio ventaglio di aspetti, tra i quali troviamo il diverso orientamento sessuale, l'identità di genere, l'etnia, l'età, l'istruzione, gli stili di vita, ecc.

Per concludere, vista la menzione da parte di Gian Maria Mossa dell'importantissimo tema della sostenibilità, ho deciso di completare l'intervista chiedendogli come si colloca Banca Generali rispetto alla svolta etica e sostenibile verso cui la finanza, a livello globale, sembra volersi indirizzare?

La Sua risposta è stata molto semplice e diretta:

“La svolta etica nasce innanzitutto da un'apertura culturale. Il fatto che la parola sostenibilità sia la nostra vision, esprime il senso di quanto sia profondo il nostro interesse di prendere sempre in considerazione tutti i nostri stakeholder. Sostenibilità, sotto il profilo economico, significa, secondo Porter, essere inclusivi nei trend socioeconomici intorno a te e adattare il tuo modello di business per

essere il first mover in questi cambiamenti. Si tratta quindi di un concetto prevalentemente economico. In un senso etico, invece, significa avvicinare tutto ciò che si fa a un progresso della società. Ciò diventa un vantaggio per tutti gli stakeholder, poiché essi ti portano a dare grande importanza al tema degli ESG. Anche noi abbiamo utilizzato gli ESG poiché sono utili all'azienda per comprendere cosa significhi essere sostenibili oggi. Non si tratta solo di un tema di governance, questo deve impegnare tutta l'azienda, quindi anche il rapporto con i clienti. A differenza di tanti, noi abbiamo creato un approccio incentrato a indirizzare gli investimenti della clientela su qualcosa di sostenibile. Abbiamo coinvolto in questa logica della sostenibilità sia stakeholder esterni che interni”.

CONCLUSIONI

In chiusura di questo elaborato, vorrei fare qualche considerazione sulle motivazioni che mi hanno spinto ad affrontare il tema della miopia manageriale e sulle aspettative professionali che mi auguro possa dischiudermi il percorso accademico fin qui compiuto.

Ho scelto questo argomento perché l'ho incontrato in diverse discipline del mio percorso di studi, senza però mai avere avuto l'occasione di approfondirlo. Mi ha comunque sempre interessato la conoscenza dei meccanismi gestionali e delle dinamiche organizzative e mi sono chiesto più volte perché i manager – anche i più dotati – possono in alcune circostanze faticare a comprendere quali siano le scelte più corrette da intraprendere per il bene dell'azienda. Credo che il motivo principale risieda nel fatto che ogni risorsa umana, manager o dipendente che sia, si deve rapportare, ogni giorno, con una vastità di aspetti non solo prettamente economici ma anche psicologici, relazionali e caratteriali. Per riportare successi in campo lavorativo, quindi, occorre sapersi interfacciare dinamicamente con contesti e situazioni diverse, cercando di tenere in considerazione tutte le possibili variabili; è questo, probabilmente, ciò che rende difficile essere buon un manager.

Oltre a ciò, bisogna considerare il peso esercitato dall'innovazione sui percorsi di crescita professionali, sia sul versante delle culture organizzative che su quello più strettamente tecnologico. A tale proposito, va attentamente soppesato il ruolo dei processi di digitalizzazione, che hanno ricevuto ulteriore impulso in questo anno e mezzo di crisi pandemica, e che possono divenire un supporto efficace dell'organizzazione e del mondo della finanza più in generale su vari fronti. Un paio di esempi li ha forniti, durante l'intervista, l'Amministratore Delegato di Banca Generali, Gian Maria Mossa quando ha fatto riferimento all'utilizzo della blockchain, già in uso, e all'impiego dell'euro digitali, previsto per i prossimi anni. Del resto, oggi si pone sempre maggior enfasi sulla “Decentralized Finance” (DeFi) ossia sul “movimento che fa leva sulle reti (informatiche) decentralizzate, per trasformare i prodotti finanziari precedenti e attuali, in protocolli sicuri e trasparenti che operano senza intermediari”, un nuovo approccio che rivoluziona la prospettiva della finanza attraverso l'uso di tecnologie avanzate.

Anche l'euro digitale, come tutta la finanza decentralizzata, si baserà sull'utilizzo della blockchain, che costituisce per il sistema bancario un'innovazione fondamentale al fine di limitare le asimmetrie informative, che abbiamo trattato nel secondo capitolo di questo elaborato, in particolare la selezione avversa, poiché attraverso l'utilizzo del digitale si riescono a reperire sia informazioni “soft” - come opinioni, idee, piani futuri - che “hard”, quelle difficili da comprendere se trattate da sole, ma che hanno bisogno di un contesto per essere apprese a pieno. Una volta reperite queste informazioni,

l'intermediario sa con chi sta trattando. Per quanto riguarda l'azzardo morale, invece, la banca, attraverso l'utilizzo dell'euro digitale programmabile, può indirizzare i soldi di un prestito verso determinate categorie di beni, prodotti o strumenti finanziari. Quello che avviene è quindi un controllo ulteriore sulla spesa del denaro ricevuto dal prestatore di fondi, il quale non avrà la possibilità di investirlo in qualcosa di molto rischioso per cercare di ottenere un rendimento maggiore, ma sarà vincolato alle regole impostegli dall'intermediario.

Nel mio futuro professionale, avendo una base teorica riguardante le azioni da intraprendere e quelle da evitare, spero di poter utilizzare le mie abilità e capacità al meglio, prevenendo quelli che potrebbero essere degli "errori da manager miope", ma sono consapevole che vi sono sempre imprevisti, misunderstanding e lacune nell'informazione che non permettono di operare con la massima efficienza e perfezione in ogni circostanza. Del resto, la perfezione è un ideale impossibile da raggiungere e in qualsiasi tipo di organizzazione, settore o sistema, gli errori sono sempre presenti. Si può operare affinché essi vengano ridotti, ma non è possibile azzerarli; sbagliare, infatti, è umano e noi non siamo delle macchine progettate per essere perfette.

Riferimenti bibliografici

- Admati A., Hellwig M., *The Bankers' New Clothes*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA 2013;
- Amato, M. e Fantacci, L. (2009), *Fine della finanza*, Donzelli
- Argyris C., Schön D. A., *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini & Associati, Firenze 2005
- Autori vari. (2020). Economia reale e Private Banking. *Quaderni di ricerca Intermonte*.
- Baldi P., *Risk Management: come valutare la sostenibilità aziendale*, su <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/management/quotidiano/2019/06/18/risk-management-valutare-sostenibilita-aziendale>
- Banca Generali. 2020. Documentazione interna.
- Banca Generali, su <https://www.bancageneraliprivate.it>
- Battaglia, F. (2015), *Quale futuro per la cartolarizzazione dopo la crisi finanziaria?*, Franco Angeli
- Biazzo S., Filippini R., *Management dell'innovazione*, ISEDI 2018;
- Bisio C., Carcano S., *Sostenibilità: comportamenti e cultura organizzativa*, su <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/sostenibilita-comportamenti-e-cultura-organizzativa/>
- Bove A. E., *Il Business Plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step*, Hoepli, Milano, 2012.
- Brock, M. S. (2015). Diversity and Team innovation. Quincy University.
- Capuano P., *La crisi finanziaria internazionale. Il ruolo della funzione di risk management delle banche*, Aracne editrice, Roma, 2013;
- Catino M., *Capire le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2012;
- Catino M., *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2011;
- Creazza A., Pizzurno E., Urbinati A. (a cura di), *Economia circolare e management. Un nuovo approccio industriale per la gestione d'impresa*, Guerini, Firenze 2021;
- Daft, R. L. (2017). *Organizzazione aziendale*. Sesta Edizione, Maggioli Ed.
- Digitalizzazione su <https://it.wikipedia.org/wiki/Digitalizzazione>
- Diversity Management, su <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere/>

Euro digitale, su <https://tech.everyeye.it/articoli/speciale-euro-digitale-avvicina-cos-e-come-funziona-vantaggi-52740.html>

Finanza Decentralizzata su <https://www.fxempire.it/education/article/defi-cose-finanza-decentralizzata-come-funziona-decentralized-finance-157861>

Foglio A., *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo*, Franco Angeli, Milano 2011;

Forghieri U., Pisano G., Zavani R., *Le competenze del project management*, Franco Angeli, Milano 2019;

Frigotto M. L., Rossi A., Trento S., Zaninotto E., *Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale*, in “Sinergie, Italian Journal of Management” n. 95, Settembre-Dicembre 2014, pp. 121-140.

Gabrielli, G., Profili, S. (2016). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Seconda edizione, Isedi Ed.

Gian Maria Mossa, su <https://www.bancagenerali.com/governance/management/gian-maria-mossa>

Giannuli A., *2012: la grande crisi*, Ponte delle Grazie, Bergamo 2011;

Hard and Soft Information, su

<https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/petersen/html/papers/hard%20and%20soft%20information.pdf>

La finanza etica e sostenibile in Europa. Primo rapporto, consultato il 15/05/2021 su <https://www.greenplanner.it/wp-content/uploads/2017/11/rapporto-finanza-etica-2017.pdf>.

La finanza etica e sostenibile in Europa. Primo rapporto, consultato il 15/05/2021 su <https://www.greenplanner.it/wp-content/uploads/2017/11/rapporto-finanza-etica-2017.pdf>.

L'era della contaminazione. La contaminazione tra profit & non profit genera un nuovo approccio manageriale, Lupetti, Milano 2009 e *Le mani intelligenti del made in Italy. Idee, proposte e responsabilità per le manifatture del sistema moda Italiano*, Franco Angeli, Milano 2020.

Masaaki I., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York, 1986.

Merchant K.A., Van Der Stede W.A., Zoni L., *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson 2013;

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., Maas, V. S. (2008). Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance. *British Journal of Management*;

Ōhno T., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993.

Reason J., *The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries*, Routledge, Londra 2008;

Tooze A., *Lo schianto. Come un decennio di crisi economica ha cambiato il mondo*, Mondadori, Milano 2020

Towler, A., *Human error s more than meets the eye: How to prevent workplace accidents with a systems approach*, su <https://www.ckju.net/en/dossier/human-error-more-meets-eye-how-prevent-workplace-accidents-systems-approach>.

Ziegler J., *La privatizzazione del mondo. Predoni, predatori e mercenari del mercato globale*, Il Saggiatore, Milano 2010;