

Social influence e percezione del rischio: comportamenti competitivi e cooperativi

Rita Bissola – Chiara Frigerio – Federico Rajola
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

1. Introduzione

La gestione del rischio operativo è l'attività volta a monitorare e ridurre le fonti di rischio relativo allo svolgimento dei processi e a valutare a priori l'entità delle conseguenze. Il rischio operativo si concretizza nella possibilità di incorrere in errori nello svolgimento di attività aziendali dalle quali possano derivare perdite rilevanti per l'impresa.

L'urgenza dei provvedimenti di governo del rischio operativo interessa le imprese di diversi settori operanti nei principali paesi occidentali e si è manifestata a fronte di alcuni recenti eventi che hanno mostrato la vulnerabilità dei sistemi economici produttivi a scapito della salvaguardia degli attori economici. In molti casi, le misure in via di attuazione per la gestione del rischio comportano anche profondi cambiamenti sotto il profilo strategico e organizzativo, soprattutto in termini di revisione dei processi e delle attività di controllo degli stessi.

Il presente articolo si focalizza sulle conseguenze di tale cambiamento nel settore bancario nazionale, profondamente coinvolto nella realizzazione di progetti finalizzati alla gestione del rischio operativo. La scelta di questo settore di riferimento è giustificata principalmente dalle seguenti motivazioni:

1. l'attività finanziaria è per sua natura esposta al rischio (di mercato, di credito, di tasso) e per questo più sensibile agli strumenti per la sua gestione;
2. il settore bancario e finanziario è strettamente connesso al sistema economico-produttivo del Paese. Sono accaduti, nel recente passato, alcuni episodi gravi provocati da una gestione poco adeguata delle situazioni di rischio (esempio: caso Parmalat, caso Banca 121-Monte dei Paschi di Siena). Al fine di non pregiudicare il funzionamento del sistema economico-produttivo, le banche

devono operare in regime di regolamentazione e controllo dei rischi molto sofisticato;

3. è stata emanata di recente una normativa (Nuovo Accordo sul Capitale di Vigilanza, Comitato di Basilea, 2004) che richiede il raggiungimento di requisiti minimi per l'individuazione e la mitigazione del rischio operativo, astenendosi però dal prescrivere soluzioni organizzative di supporto e lasciando in questo modo ampi spazi di autonomia agli attori organizzativi.

Nel settore bancario sono presenti pratiche manageriali finalizzate alla gestione del rischio nelle quali si distinguono due tendenze contrapposte: la prima, volta ad attivare comportamenti di natura cooperativa tra banche per la gestione del rischio operativo legato a cause di natura eccezionale e con conseguenze di particolare entità; la seconda, invece, è orientata ad attivare un comportamento competitivo tra banche nella gestione delle fonti di rischio ordinario. La distinzione e la convivenza di comportamenti cooperativi e concorrenziali non è univocamente interpretata dagli istituti di credito. Il modo in cui il singolo istituto definisce il carattere di eccezionalità o di usualità dell'evento rischioso, condiziona la scelta di soluzioni organizzative alternative.

L'obiettivo del presente articolo è duplice:

- individuare i processi organizzativi che influenzano la percezione del rischio operativo e le modalità della sua gestione nell'ambiente bancario caratterizzato dalla pressione di una forza regolatrice;
- proporre uno schema interpretativo del processo di scelta delle strategie di gestione del rischio operativo, che consideri i processi individuati.

La mancanza di letteratura specifica sul tema della gestione del rischio operativo, la rilevanza del contesto (dovuta alla presenza di una normativa di regolamentazione specifica in un settore distinto) e l'assenza di una prospettiva storica al fenomeno per l'attualità delle scelte operate dagli intermediari finanziari, hanno suggerito di utilizzare un approccio alla ricerca basato su una prospettiva soggettivista e una metodologia induttiva (Glaser e Strauss 1967, Corbetta 1999). Per tal motivo il processo di ricerca si è caratterizzato dall'assenza di ipotesi di ricerca e dall'utilizzo di tecniche di raccolta e analisi dei dati provenienti dalla *grounded theory*. Le considerazioni teoriche seguono quindi i risultati di ricerca.

I limiti dell'approccio utilizzato sono da attribuire prevalentemente alla difficoltà di generalizzare statisticamente i risultati di ricerca. L'obiettivo del presente articolo, quindi, è di poter fornire una chiave di interpretazione al fenomeno in corso in un contesto circoscritto e in un determinato momento storico di rilevazione e di analisi.

L'articolo si compone di sette paragrafi. Nel paragrafo successivo all'introduzione è descritto brevemente il quadro teorico di riferimento del percorso di ricerca. Nel terzo e nel quarto sono riportati il programma di raccolta dei dati e le modalità di analisi degli stessi. Il quinto paragrafo è dedicato ai risultati emersi relativi ai processi di influenza sulla percezione del rischio e sulle sue modalità di gestione (obiettivo 1). Segue, nel paragrafo successivo, la proposta di uno schema interpretativo del

processo di definizione dei comportamenti organizzativi a fronte della gestione del rischio (obiettivo 2). L'articolo si conclude con delle considerazioni finali e le prospettive di approfondimento del lavoro di ricerca per il futuro.

2. Il quadro teorico di riferimento

Il processo di assunzione del rischio da parte di un soggetto è molto complesso. La letteratura organizzativa assume che siano due le variabili principali del processo stesso: la percezione e la propensione al rischio che influenzano direttamente le scelte organizzative per la gestione del rischio (Hogarth, 1987, Sitkin & Pablo, 1992). La percezione del rischio è definibile come la capacità di un individuo di valutare e controllare il livello di incertezza, mentre la propensione al rischio è la capacità di un individuo di affrontare o rifiutare il rischio (Baird & Thomas, 1985). Percezione e propensione al rischio sono due concetti che per loro natura sono studiati con un approccio multidisciplinare che pone le sue origini nelle scienze psico-sociali, economiche e aziendali. Gli studi effettuati tendono principalmente ad avere due obiettivi: individuare le determinanti della percezione e della propensione al rischio (tra gli altri: Knight, 1921; Kahneman & Tversky 1979; MacCrimmon & Wehrung, 1986; Sitkin & Pablo, 1992) e, più recentemente, studiare le relazioni tra percezione e propensione al rischio (Hean Tat Keh et al., 2002; Petrakis, 2005).

Tra le determinanti della percezione e della propensione al rischio, gli autori fanno riferimento all'ambiente, in termini di tecnologie e di regolamentazione (Cooper & Shendel, 1976) e di mercato e di concorrenza (Porter, 1980), alle caratteristiche della situazione incerta in termini di ambiguità, controllabilità, capacità di capire il problema (Vlen & Stalle, 1980; Tversky & Kahneman, 1981), tempo (MacCrimmon & Wehrung, 1986), alle caratteristiche del decisore.

Tali variabili influenzano sia la propensione che la percezione del rischio.

In questo articolo si adotta una prospettiva sociale e non individuale alla propensione e alla percezione del rischio. Inoltre, seguendo l'approccio di Sitkin & Weingart (1995) e in contrasto con altri autori (Derby & Keeney, 1981; Sitkin & Pablo, 1992), si assume che la percezione influenza la propensione al rischio.

Seguendo tali assunti, il presente articolo si pone l'obiettivo di esplorare nello specifico l'ambiente sociale, quale area di influenza dalla percezione del rischio e delle conseguenti scelte di gestione del rischio stesso (*social influence*)

La letteratura in tema di *social influence* individua, in particolare, tre variabili sociali principali che agiscono sulla percezione del rischio: 1) le informazioni sociali, intese come livello di conoscenze che circolano nel contesto organizzativo influenzandone le percezioni individuali e i comportamenti e quindi le azioni (Salancick & Pfeffer, 1978; Davis-Blake & Pfeffer, 1989); 2) la cultura organizzativa del rischio, intesa come insieme di assunti di base, ideali ed esperienze dell'intera organizzazione che influenzano le attitudini dei singoli verso l'incertezza (Douglas & Wildavsky, 1982; Schein, 1985); 3) la valutazione e il giudizio da parte del *top*

management aziendale delle scelte in merito alla gestione del rischio effettuate dal *decision maker* (Nutt, 1986; MacCrimmon & Wehrung, 1986; Shapira, 1986).

Coerentemente alla prospettiva cognitiva di questo studio e, contrariamente a Sitkin & Pablo, (1992) e molti degli autori citati, si adotta un approccio non deterministico all'analisi della social influence. Tale scelta si traduce nell'assenza di relazione di causalità tra social influence e percezione del rischio.

3. Il metodo di ricerca

Il metodo di ricerca adottato nel presente progetto di ricerca è quello dell'*action learning* (Lau, 1999; Yoong e Gallupe 2001) basata sul coinvolgimento diretto di esperti che si confrontano direttamente.

L'*action learning* è un forma di ricerca intervento (Lau 1999). Essa si realizza concretamente attraverso un processo durante il quale un gruppo di persone si riunisce regolarmente al fine di discutere e analizzare una o più questioni organizzative. Da tali incontri generalmente scaturiscono cambiamenti organizzativi da attuare all'interno delle organizzazioni medesime (Revans 1982). Il gruppo che partecipa al programma di ricerca, in termini specialistici chiamato *action learning set*, si incontra regolarmente creando così un ambiente stimolante di supporto ai partecipanti, nell'ambito del quale gli stessi componenti sono incoraggiati a imparare dall'esperienza e a condividerla con gli altri (Marsick e O'Neil 1999). Il programma di *action learning* adottato nel presente progetto è stato sviluppato a partire da quello proposto da Yoong (1996). I partecipanti sono tutti soggetti già coinvolti all'interno dei loro istituti bancari in progetti interni di studio sulla gestione del rischio operativo o nella progettazione delle misure organizzative richieste dall'attuazione di Basilea 2. Ciascuno di essi è, quindi, protagonista e profondo conoscitore del cambiamento organizzativo progettato o in corso di realizzazione nella realtà bancaria di appartenenza. Durante gli incontri del programma di *action learning* i partecipanti hanno l'occasione di focalizzarsi, approfondire, riflettere sulle loro esperienze in atto e, allo stesso tempo, di modificare e migliorarne la loro traduzione pratica.

La scelta della presente impostazione metodologica e del metodo di raccolta dati, in particolare, è stata indotta anche dalla peculiarità dell'argomento che, per la sua attualità, risulta scarsamente esplorato a livello teorico-scientifico. La riflessione sui caratteri del cambiamento organizzativo conseguente al recepimento della normativa sul rischio operativo è, di fatto, agli esordi.

4. Il programma di action learning e l'analisi dei dati

Nel percorso di ricerca sono stati quindi creati alcuni gruppi di lavoro (*action learning set*) con l'obiettivo di studiare soluzioni alternative attuate per la gestione del rischio operativo.

I partecipanti agli incontri del gruppo di lavoro sono stati diciannove in rappresentanza di sette tra i maggiori istituti attivi nel settore bancario italiano. Al fine di garantire che i partecipanti alla ricerca fossero effettivamente competenti e adeguatamente preparati a discutere, si è chiesto alle istituzioni partecipanti di designare, quali loro rappresentanti, dei soggetti con formazione medio-alta, operanti in unità organizzative cui è attribuita la gestione del rischio operativo oppure coinvolti in progetti dedicati alla realizzazione dei conseguenti cambiamenti organizzativi. Sono stati così individuati soggetti provenienti dalle unità di ispezione interno (*internal auditing*), di risk management o di Business Continuity. Qualcuno, invece, ricopre una mansione più generica di *credit portfolio risk management*, addetto dell'unità di Sviluppo Competenze Tecniche o di responsabile del Servizio Metodi e Attività Specialistiche (Tabella 1).

Preventivamente sono state preventivamente inviate alle organizzazioni partecipanti dispense e materiale multimediale sui temi del rischio operativo e delle linee guida di Basilea II che sono stati appositamente predisposti.

L'attività del gruppo di lavoro si è articolata in nove incontri di confronto, cinque dei quali hanno avuto una durata di quattro ore, due si sono protratti per sei ore mentre gli altri due si sono estesi a sette ore. A seguito delle riunioni del gruppo di lavoro, sono state condotte un totale di undici interviste non strutturate con i diversi partecipanti al fine di chiarire e approfondire aspetti accennati ma non adeguatamente illustrati durante il precedente incontro plenario. In due tra le occasioni d'incontro descritte, poi, i lavori del gruppo sono stati aperti a un uditorio più ampio rispettivamente costituito da 47 e 52 partecipanti. Durante questi *workshop* i rappresentanti delle banche partecipanti alla ricerca hanno presentato i loro piani di cambiamento organizzativo in visione della gestione del rischio operativo. Altri tre casi di studio relativi ai progetti di istituti di credito non coinvolti sono stati complessivamente proposti nei due seminari di lavoro aperti. Al termine di ciascun intervento, durato ciascuno intorno a un'ora, è stato lasciato uno spazio di circa venti minuti per la discussione mentre in coda alle presentazioni dei casi di studio, nell'ambito di ciascun *workshop*, è stata organizzata una tavola rotonda gestita da un moderatore e animata da manager esperti del tema. Tutto questo ha consentito di raccogliere un ampio volume di dati in forma di registrazioni e quindi trascrizioni letterali di tutte le riunioni e delle interviste, appunti dei ricercatori e di alcuni partecipanti, note su conversazioni informali e documentazione prodotte dalle società. L'intera fase di raccolta dei dati ai quali il presente articolo fa riferimento si è svolta a partire da febbraio fino alla fine di novembre 2004.

Partecipante/Posizione	Organizzazione	Progetto
GP, manager - internal auditing	Banca locale italiana A	In corso da un anno, unità organizzativa leader internal auditing, approccio globale al rischio (operativo, business continuity, sicurezza)
ST, analista di progetto - internal auditing	Banca locale italiana A	
MV, referente rischi operativi	Gruppo bancario grande B	In corso da due anni, unità organizzativa leader risk management, approccio focalizzato al rischio operativo
IS, rischi operativi	Gruppo bancario grande B	
GR, rischi di credito	Gruppo bancario maggiore C	In corso da due anni e mezzo, unità organizzativa leader risk management, approccio focalizzato al rischio operativo, di credito e alla business continuity
AL, rischio operativo	Gruppo bancario maggiore C	
FL, knowledge management e formazione	Gruppo bancario maggiore C	
VG, referente business continuity	Gruppo bancario maggiore C	
AZ, direttore generale	Federazione regionale BCC	In fase di pianificazione, unità organizzativa leader: internal auditing, approccio globale al rischio
PR, referente rischi operativi	Federazione regionale BCC	
AC, internal auditing	Federazione regionale BCC	
AD, responsabile ufficio sviluppo competenze tecniche	Gruppo bancario maggiore D	In corso da due anni e mezzo, unità organizzativa leader: risk management e sviluppo organizzativo, approccio globale al rischio
RI, referente rischi operativi	Gruppo bancario maggiore D	
CDM, referente risk management e business continuity	Gruppo bancario maggiore D	
EDG, manager – funzione rischi	Divisione bancaria di società di servizi F di grandi dimensioni	In corso da un anno, unità organizzativa leader risk management, approccio focalizzato al rischio operativo, di credito e alla business continuity
SB, responsabile risk management	Gruppo bancario grande G	In corso da un anno e mezzo, unità organizzativa leader risk management, approccio focalizzato al rischio operativo
ACW, responsabile progetto business continuity	Gruppo bancario grande G	

Tabella 1. I partecipanti all'action learning set¹

L'analisi dei dati è stata eseguita utilizzando i principi della *grounded theory*. Questa metodologia consente di sviluppare nuove prospettive teoriche che emergono da progetti di ricerca caratterizzati dalla raccolta di grandi quantità di dati e dalla loro analisi sistematica. Un ulteriore aspetto di rilievo è la reiterazione di processi di interazione tra l'analisi e la raccolta dei dati (Strauss & Corbin, 1990). In particolare, per l'analisi dei dati del presente lavoro di ricerca si sono adottate le tecniche di codifica dei dati introdotte e utilizzate dalla *grounded theory* (aperta, assiale e selettiva). L'applicazione delle tecniche di codifica aperta e poi assiale sono state applicate ai dati raccolti con il supporto di un pacchetto software di nome NVIVO. Questo procedimento, realizzato progressivamente mentre la raccolta e l'analisi dei dati venivano reiterate simultaneamente, ha consentito di isolare categorie concettuali

¹ Il campo "organizzazione" descrive l'istituzione di appartenenza con riferimento all'assetto istituzionale (gruppo bancario, federazione, banca locale) e alle dimensioni. Con riferimento alle dimensioni, in particolare, sono state utilizzate le categorie di classificazione proposte da Banca d'Italia (banche maggiori, grandi, medie, piccole, minori).

di sintesi. Le stesse categorie sono state oggetto di successive elaborazioni che hanno permesso di giungere a ulteriori e più elevati livelli di astrazione e di relazione tra le categorie stesse.

5. I risultati della ricerca

Reiterando il processo descritto con i dati raccolti, si è pervenuti all'individuazione di sette categorie concettuali di sintesi:

- presenza di routine organizzative nei processi aziendali;
- interdipendenze interne ed esterne dei processi aziendali;
- barriere al trasferimento di conoscenza del rischio;
- vincoli temporali ed economici;
- gestione del cambiamento organizzativo;
- *commitment* dell'alta direzione alla gestione del rischio.

Ogni categoria rappresenta un processo che interviene nella percezione del rischio operativo da parte dei *decision maker* e ne influenza la scelta delle soluzioni organizzative da realizzare per la sua mitigazione.

Presenza di routine organizzative nei processi aziendali

Il primo elemento evidenziato dai partecipanti dell'*action learning set* è la conoscenza e la capacità di controllo dei processi organizzativi che costituiscono l'attività bancaria. Infatti, quanto maggiore è la consapevolezza delle attività svolte, tanto maggiore è la capacità di individuazione degli eventi potenzialmente rischiosi sottesi al processo e delle loro conseguenze. Per tal motivo, il suo governo ne è facilitato.

L'esistenza di un alto grado di automazione e formalizzazione del processo non è sufficiente a garantire un'elevata capacità di controllo del processo. La presenza di routine organizzative spontanee, introdotte dagli attori che apportano variazioni allo svolgimento delle singole attività ovvero ne individuano modalità alternative di esecuzione, accresce l'eterogeneità dei comportamenti e, quindi, riduce la capacità di previsione del rischio operativo e delle sue conseguenze. (strutturazione del processo)

"...Abbiamo sempre ricondotto il rischio operativo a quello informatico, soprattutto con riferimento ai processi fortemente automatizzati. L'analisi dei processi di cassa nelle filiali, però, ha evidenziato che il grado di personalizzazione da parte dei cassieri delle attività è elevato benché i processi siano automatizzati per la maggior parte. Per questo motivo la valutazione del rischio operativo è stata complessa". (RI, gruppo maggiore D)

Interdipendenze interne ed esterne dei processi aziendali

Il livello di interdipendenza tra attività e processi influenza la diffusione delle conseguenze dell'evento dannoso. In presenza di dipendenze di tipo reciproco

(Thompson, 1967), ad esempio, diventa complesso individuare l'origine del rischio, la stima del perimetro di espansione degli effetti dannosi, con conseguente difficoltà nella valutazione delle perdite prodotte. Le interdipendenze possono essere, infatti, terreno di un effetto "domino" che coinvolge attori diversi coinvolti su processi comuni.

La misurazione del rischio operativo è ancor più critica qualora il processo coinvolga soggetti esterni, in quanto il perimetro degli effetti del rischio supera i confini organizzativi.

"...Non siamo in grado di valutare completamente le conseguenze del rischio operativo soprattutto quando i processi sono parzialmente o totalmente affidati ad un fornitore esterno. E in banca sono tanti i processi in outsourcing. Per esempio, la maggior parte delle banche affidano la lavorazione degli assegni bancari a strutture esterne specializzate. Penso che nessuno di noi sia in grado di stimare l'effetto che un danno all'outsourcer provochi sul nostro sistema dei pagamenti e sui processi ad esso correlati. Non dimentichiamoci, inoltre, che per istituti finanziari di dimensioni critiche, gli effetti potrebbero essere di sistema". (ST, banca locale italiana A).

"...Gli effetti domino sono difficilmente valutabili. Ne abbiamo un esempio in ciò che è avvenuto con il black-out elettrico del 27 settembre 2003. L'evento è stato drammatico per alcune banche che avevano affidato presso un medesimo outsourcer i processi informatici. La crisi dell'azienda informatica si è riversata sulle banche con danni economici, reputazionali e di immagine rilevanti e difficilmente prevedibili a priori. Nel futuro dovremo necessariamente estendere i perimetri del rischio operativo anche a quei processi di regolazione interbancaria o di accesso ai mercati finanziari che vengono gestiti interamente e per tutto il sistema da uno o pochi outsourcer". (ACW, gruppo bancario grande G).

Barriere al trasferimento di conoscenza del rischio

La consapevolezza degli eventi rischiosi e delle loro conseguenze rappresenta il presupposto della percezione del rischio. Per questa ragione, la diffusione della conoscenza del rischio rappresenta una condizione necessaria per la sua gestione. Tuttavia, sorgono ostacoli e barriere che pregiudicano la condivisione di tale conoscenza e che, quindi, devono essere debitamente considerate.

La conoscenza del rischio può pervenire dall'esterno o dall'interno dell'organizzazione.

Le principali fonti esterne sono le normative sul tema del rischio operativo bancario e le esperienze dei concorrenti e di altri attori economici. In quest'ultimo caso, la condivisione degli eventi rischiosi e delle loro conseguenze risulta ostacolata dalla scarsa propensione a condividere le informazioni di danno subito da parte dei concorrenti, nella convinzione che il trasferimento di conoscenza possa provocare o accrescere i danni d'immagine oppure avvantaggiare gli altri attori del sistema.

Le principali fonti interne, invece, sono costituite dai danni realmente subiti e dal livello di professionalità dei collaboratori. Un primo ostacolo è rappresentato dal fatto che, anche nel caso di danni realmente subiti, soprattutto se di minore entità, può

essere difficoltoso risalire dagli effetti di perdita agli eventi che li hanno provocati. La consapevolezza dell'evento rischioso e della sua conseguenza è, quindi, difficile da stimare. I collaboratori professionalmente più qualificati hanno maggiore conoscenza della propria mansione e dei rischi a essa collegati. Le barriere, in questo caso, sono rappresentate dalla difficoltà di esplicitare e trasferire la loro percezione del rischio legata alla conoscenza implicita connessa alla loro professionalità.

“...il primo ostacolo alla definizione dei modelli di gestione del rischio è rappresentato proprio dalle informazioni a disposizione in tema di rischio. La soluzione al momento adottata dal nostro istituto è stata quella di utilizzare una classificazione di rischio che proviene da un fornitore esterno e, solo in un successivo momento, confrontarla con le rilevazioni di rischio interno ottenute con tecniche di self assessment. Questo ci ha permesso di concludere in tempi minori la ricerca delle fonti di rischio reali specifiche del nostro contesto e a trasmettere con maggior facilità ai nostri interlocutori interni gli obiettivi e gli indirizzi della rilevazione dei rischi operativi”. (SB, gruppo bancario grande G).

Vincoli temporali ed economici

Nell'individuazione delle soluzioni di gestione del rischio, i partecipanti al gruppo di lavoro inseriscono i vincoli temporali ed economici tra i fattori condizionanti. Le restrizioni di tempo sono dettate principalmente dalla presenza di normativa nazionale e internazionale che stabilisce alcuni termini per il completamento della propria strategia di gestione e misurazione del rischio. La regolamentazione sul “Nuovo Accordo sul Capitale di Vigilanza” emessa nel 2004 stabilisce che le banche che optano per metodi di valutazione del rischio avanzati provvedano, entro dicembre 2006, alla realizzazione delle strutture organizzative e metodologiche per la rilevazione e gestione dei rischi operativi. Per i rischi a bassa frequenza e alto impatto economico (disastri e crisi gravi), la normativa italiana in aggiunta stabilisce che le banche maggiori presentino entro giugno 2005 il loro piano di gestione di tali eventi disastrosi a Banca d'Italia. I vincoli temporali, quindi, incidono sulle scelte di valutazione nei processi di scelta della strategia di gestione del rischio, poiché alcune soluzioni possono essere influenzate dalla necessità di rispettare i tempi richiesti.

Tali soluzioni possono essere influenzate anche da vincoli economici, rappresentati dalla capacità di spesa delle banche. Gli investimenti e i costi di gestione delle strutture e dei processi organizzativi di governo del rischio sono tanto più elevati quanto è elevata la complessità organizzativa e la dimensione dell'istituto bancario. Altrettanto esplicitamente è emerso che le banche con maggiori dimensioni sono coloro che hanno una capacità di spesa superiore e quindi l'influenza della variabile economica è poco sentita. Le banche di medie e piccole dimensioni, al contrario, sono obbligate a pensare in termini di valore economico delle soluzioni alternative alla gestione del rischio.

“..la gestione del rischio operativo è sicuramente importante ma è in dubbio la sua valenza strategica. Le soluzioni organizzative sono molto costose e impiegano risorse aziendali altrimenti destinate allo sviluppo commerciale. Nella valutazione degli

investimenti, quindi, noi banche medie non possiamo permetterci di avere il meglio ma il giusto. Sarebbe diverso se si riuscisse a stimare quantitativamente i benefici di una gestione del rischio che giustificano gli investimenti, ma siamo ancora lontani dal poterlo fare” (AL, gruppo bancario maggiore C).

Gestione del cambiamento organizzativo

La gestione del cambiamento organizzativo è un processo complesso che attiene l’insieme degli interventi d’ausilio all’introduzione di modifiche organizzative. Formazione, sistemi informativi, procedure e regolamentazioni interne sono solo alcuni esempi degli interventi a supporto del cambiamento introdotto dalla gestione del rischio. Nei progetti di gestione del rischio operativo le difficoltà principali che attengono il cambiamento sono riferibili all’incapacità di stimare ex-ante la variabilità nel tempo e nello spazio del ruolo e della leadership.

Commitment dell’alta direzione aziendale

Laddove il *top management* riconosce la gestione del rischio operativo come attività caratteristica insita nello svolgimento dell’attività bancaria ed è in grado di diffondere tale approccio gestionale agli attori organizzativi, l’organizzazione dimostra di avere maggiore consapevolezza del concetto di rischio operativo. Di conseguenza, si amplia la conoscenza delle fattispecie di eventi rischiosi e delle perdite attese a esse correlate. La loro definizione permette di riconoscere la ricorrenza nel tempo e quindi la classificazione come eventi di “rischio ordinario”. In questo scenario sono più diffuse soluzioni organizzative in autonomia orientate a incrementare la competizione rispetto agli altri istituti bancari, nella convinzione che questo possa rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. Nelle situazioni in cui il top management non svolge una funzione proattiva e di stimolo alla gestione del rischio il cui confine non è pienamente conosciuto e definito, il concetto di rischio ordinario è basato sull’esperienza e quindi è limitato. In questa situazione emergono come prevalenti le soluzioni cooperative.

“...La nostra Direzione Generale ha incluso nel Piano Triennale 2005-2007 forte attenzione agli aspetti di sicurezza e gestione del rischio. Il budget allocato agli investimenti in queste aree è molto alto. Dal punto di vista organizzativo quest’attenzione è emersa dalla creazione di due Direzioni in staff all’Alta Direzione che si occupano, specificatamente di Risk Management e di Sicurezza. Inoltre sono stati creati dei comitati interfunzionali cui partecipano tutti i responsabili delle principali Direzioni per la comunicazione e la validazione delle strategie e delle scelte sul rischio operativo”. (AL, gruppo bancario maggiore C).

“...Sebbene nel nostro istituto l’alta direzione sia lo sponsor principale dell’iniziativa in tema di gestione del rischio, non ci sono state forti cambiamenti della struttura organizzativa che hanno contribuito a definirne la rilevanza per la banca. Probabilmente l’alta direzione non crede fortemente nella valenza strategica della gestione del rischio e se lo crede, non lo comunica”. (GP, banca locale italiana A).

6. Approcci organizzativi alla gestione del rischio operativo: la proposta di uno schema interpretativo

La definizione della strategia e la scelta delle possibili soluzioni organizzative per la gestione del rischio operativo compongono, nel loro insieme, un processo articolato in quattro fasi principali nell'ambito delle quali è possibile rinvenire, tra l'altro, l'azione delle diverse categorie di sintesi precedentemente descritte (Figura 1). Lo schema proposto è emerso dall'attività d'analisi condotta con il contributo di tutti i partecipanti al programma di *action learning*. Nonostante esso sia stato sviluppato nell'ambito di un contesto circoscritto e con la partecipazione di un numero limitato di persone, esso rappresenta, comunque, un modello cognitivo relativo al processo di definizione delle scelte strategiche e organizzative per la gestione del rischio operativo. Di seguito vengono descritte le principali caratteristiche dello schema.

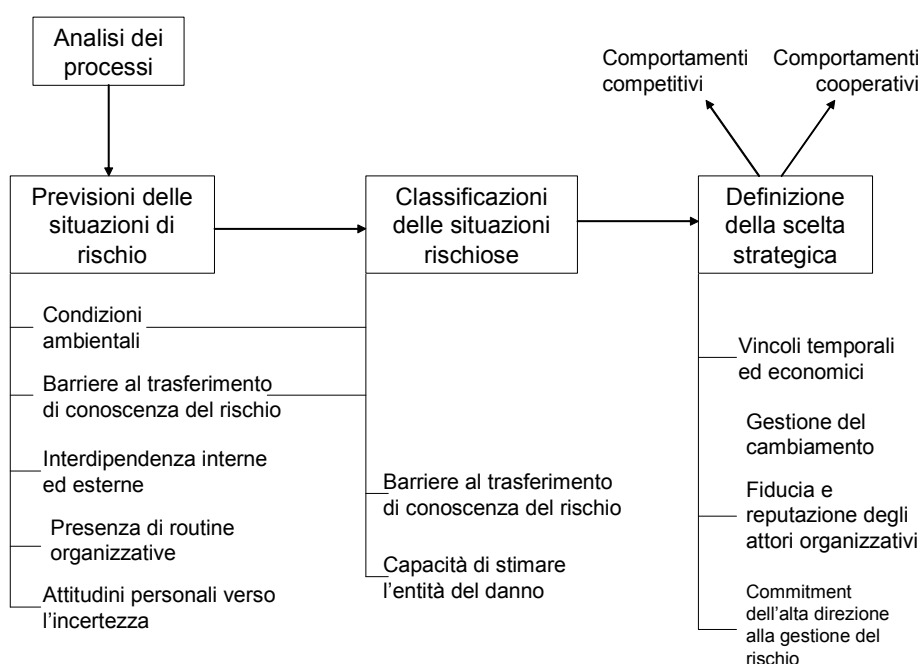


Figura 1. Lo schema interpretativo dei processi di gestione del rischio

Quando in un'azienda si decide di predisporre un piano per la gestione del rischio operativo, si intraprende un'attività di analisi al fine di censire tutti i processi che si svolgono all'interno dell'azienda stessa sia con riferimento all'attività caratteristica sia riguardanti le attività di supporto. La responsabilità della conduzione di questa fase, tecnicamente chiamata di "mappatura" dei processi, viene generalmente affidata a collaboratori della funzione organizzazione. Attraverso la consultazione di documenti formali ma soprattutto grazie a un consistente lavoro di intervista e confronto con i soggetti coinvolti nei diversi ambiti di attività, si perviene alla formalizzazione delle attività, delle interdipendenze tra le stesse, della loro sequenza o sovrapposizione. L'esito è la ricostruzione dell'intreccio di processi e singole attività che, nel loro insieme, compongono il lavoro dell'impresa. La durata di questa prima fase è variabile e dipende da diversi fattori come la presenza o meno di collaboratori del responsabile di quest'attività, la pre-esistenza in azienda di documenti dedicati alla ricostruzione dei processi, che quindi richiedono semplicemente un aggiornamento o un approfondimento, la complessità organizzativa dell'attività, il tipo di interdipendenze esistenti tra i diversi processi, la presenza in azienda di collaboratori con una visione estesa sulle attività che compongono i processi. Tutti i partecipanti al programma di *action learning* considerano questa prima fase particolarmente onerosa e complessa soprattutto perché fin dall'inizio partono dalla convinzione che sia possibile comprendere e formalizzare tutte le attività e le *routine* che vengono concretamente poste in essere durante l'azione dell'impresa.

Quando si è realizzata un'approfondita documentazione di mappatura dei processi, la realizzazione del piano per la gestione del rischio operativo entra in un momento decisivo durante il quale il team di progetto svolge un'attività di previsione delle possibili situazioni di rischio legate allo svolgimento dell'operatività aziendale. L'entità delle risorse e degli sforzi necessari allo svolgimento di questa fase è anzitutto connessa alla natura dell'attività caratteristica dell'impresa e alla sua struttura organizzativa. E', infatti, relativamente più semplice prevedere possibili eventi rischiosi quanto più i processi aziendali sono contemporaneamente caratterizzati da numerose routine organizzative e da interdipendenze generiche (Zamarian 2002, Thompson 1967). Ulteriori circostanze rischiose possono poi provenire dall'esterno. Esse riguardano sia eventi naturali dagli effetti devastanti che possono pregiudicare parzialmente o completamente l'attività aziendale sia avvenimenti di natura politica, sociale o economica come, per esempio, l'approvazione di norme giuridiche che impongono profondi cambiamenti nei processi produttivi e, quindi, richiedono processi di adeguamento organizzativo. In quest'ottica, lo sviluppo di unità o figure organizzative dedicate allo sviluppo di conoscenza e al monitoraggio delle condizioni ambientali contribuisce a migliorare la capacità di previsione delle fonti di rischio potenziale. Un ulteriore aspetto evidenziato dai componenti del programma di *action learning* sono le attitudini personali verso l'incertezza. A questo riguardo sembra che i soggetti che manifestano un atteggiamento tendenzialmente avverso rispetto all'incertezza siano anche maggiormente attenti e analitici nel valutare le possibili fonti di rischio insite nell'attività d'impresa. Altri, invece, affermano che un atteggiamento meno negativo

nei confronti dell'incertezza massimizza l'obiettività e la capacità critica dei soggetti coinvolti nella previsione delle possibili fonti di rischio. Tra le categorie concettuali emerse durante il programma di *action learning* intervengono in questa fase anche le barriere interne o esterne al trasferimento di conoscenza del rischio. L'esistenza di simili ostacoli può essere attribuita all'assenza o all'inefficacia di opportuni sistemi informativi dedicati alla gestione della conoscenza che consentano la sua condivisione effettiva e la sua presentazione in forma comprensibile alle diverse categorie di utenti. Un altro esempio è rappresentato da una cultura organizzativa orientata al particolarismo e improntata sulla specializzazione funzionale che provoca nei collaboratori una forte identificazione con l'unità organizzativa d'appartenenza e, quindi, li induce a mantenere le conoscenze al suo interno. Anche questa seconda fase richiede uno sforzo considerevole e l'impiego rilevante di risorse.

Le barriere al trasferimento di conoscenza del rischio e il grado di conoscenza delle condizioni ambientali intervengono anche nel terzo momento individuato nello schema che è stato denominato classificazione delle situazioni rischiose. Dopo aver delineato le circostanze operative e ambientali fonte di potenziale rischio, ciascuna di esse viene singolarmente considerata al fine di analizzare la rilevanza e quindi l'incidenza anche economica delle possibili conseguenze. Questo consente di stabilire una sorta di classificazione delle situazioni rischiose. Anche nella stima delle conseguenze è evidente che le difficoltà nella condivisione della conoscenza e la consapevolezza delle condizioni d'ambiente esterno agiscono determinando diversi livelli di attendibilità della classificazione prodotta. L'approssimazione della classificazione medesima è, poi, strettamente legata con la capacità personale dei collaboratori e oggettiva delle diverse situazioni di rischio potenziale di stimare l'entità delle conseguenze.

Sugli esiti della classificazione prodotta si basa, poi, il processo di definizione della scelta strategica che rappresenta il quarto ambito d'azione evidenziato. La scelta delle strategie e, di conseguenza, dei processi di cambiamento organizzativo da attuare in vista della realizzazione dei piani per la gestione del rischio operativo non si fonda unicamente sugli esiti delle fasi precedenti ma risente anche dell'intervento di altri fattori. Tra questi sembrano essere particolarmente pressanti i vincoli di natura temporale ed economica. La scelta di soluzioni strategiche e organizzative, infatti, viene spesso fortemente condizionata da termini di predisposizione del piano di gestione del rischio particolarmente stringenti che non consentono di considerare le alternative che richiederebbero lunghi tempi di realizzazione. D'altra parte, valutazioni di carattere economico spesso sono le cause di limitazione o esclusione della fattibilità di quelle ipotesi che prevedono provvedimenti organizzativi di maggiore copertura e che, quindi, garantiscono un maggior livello di sicurezza contro le conseguenze dannose di eventi rischiosi. Un ulteriore aspetto rilevante è l'attitudine rispetto al cambiamento organizzativo. Quando una realtà aziendale è maggiormente aperta rispetto al cambiamento che considera come un'opportunità, allora l'impresa potrebbe intraprendere con successo progetti di profonda modifica della propria struttura organizzativa al fine di introdurre nuove figure professionali e un'apposita unità organizzativa dedicata alla gestione del rischio. In altri casi il medesimo atteggiamento positivo rispetto al cambiamento potrebbe, invece, supportare

l'apertura verso altri soggetti e la realizzazione di progetti di gestione congiunta di alcuni ambiti del rischio operativo. A questo riguardo svolgono un ruolo importante anche la fiducia e la reputazione di cui godono i soggetti economici potenziali *partner*. Anche la consapevolezza da parte del vertice aziendale della necessità e delle opportunità che possono discendere da una gestione più strutturata del rischio operativo contribuiscono a definire scelte strategiche e, di conseguenza, piani di cambiamento organizzativo particolarmente innovativi e "coraggiosi" perché poco attuati da altri soggetti del settore.

7. Considerazioni conclusive

Nel presente articolo sono stati presentati parte dei risultati di un progetto di ricerca ancora in corso rivolto a studiare il ruolo e l'azione dei fattori di *social influence* che agiscono sulla percezione del rischio operativo e sulla sua gestione a livello organizzativo nell'ambito del settore bancario italiano.

I risultati evidenziati nello schema cognitivo presentato hanno confermato la presenza di alcuni fattori riconducibili alle componenti della *social influence* così come previsto dalla letteratura sul tema. In particolare, le barriere al trasferimento di conoscenza del rischio, la rilevazione di interdipendenze tra i processi così come la presenza di routine organizzative e la capacità di stimare l'entità conseguenti al verificarsi di un evento dannoso possono essere ricondotte o, comunque, discendono da quell'insieme di conoscenze che circolano nel contesto organizzativo e ne influenzano le percezioni individuali e i comportamenti e, quindi, le azioni. La cultura organizzativa del rischio, invece, agisce di nuovo nel determinare l'entità delle barriere al trasferimento di conoscenza del rischio così come svolge un ruolo sicuramente importante nelle modalità di gestione del cambiamento. La valutazione e il giudizio da parte del *top management* aziendale rispetto alla rilevanza della gestione del rischio influisce direttamente sulle scelte strategiche intraprese e in via mediata contribuisce a definire i giudizi sulla fiducia e sulla reputazione degli attori organizzativi (cfr par. 2). Oltre a questo, però, l'analisi dei risultati presentati ha fatto emergere altri fattori specifici del contesto considerato che intervengono nel processo di gestione del rischio operativo come la rilevanza dei vincoli temporali ed economici o le attitudini dei soggetti verso l'incertezza.

Lo schema cognitivo proposto non deve essere interpretato come un modello deterministico delle relazioni tra i fattori evidenziati. Infatti un ulteriore importante concetto teorico emerso dalla ricerca è rappresentato dai fenomeni di *improvising* che intervengono sia nello svolgimento dei processi organizzativi dai quali possono scaturire fonti di rischio operativo imprevedibili a priori sia nello sviluppo del processo di pianificazione delle strategie per la sua gestione (Avgerou et al. 2004).

La tematica affrontata nel presente articolo rappresenta un caso molto evidente di cambiamento organizzativo essenzialmente indotto da un provvedimento di regolazione eteronoma (Crozier e Friedberg 1977, Reynaud 1989, Maggi 2004). A questo riguardo, le conclusioni individuate e il particolare disegno metodologico adottato lasciano emergere un ulteriore ambito di ricerca per future riflessioni,

rappresentato dal cambiamento in termini di rapporti tra i soggetti interni all'organizzazione prodotto dall'introduzione della normativa. Guardando a quest'ultima come a una forma di regola eteronoma, essa circoscrive delle zone di incertezza e ne definisce di nuove, cambiando così i vincoli dell'insieme di giochi in cui si concretizza l'azione organizzativa. Tutto questo inevitabilmente impone nuovi vincoli nei rapporti di potere che si instaurano tra gli attori organizzativi ridefinendo la regolazione negli ambiti di reciproca autonomia e influenza (Crozier & Friedberg 1977). Nell'ipotesi di scelte cooperative, si arricchisce di complessità il campo d'esercizio dei rapporti di potere interno, poiché si instaurano rapporti di reciproca influenza anche con i soggetti agenti nelle organizzazioni con le quali si collabora.

Bibliografia

- Avgerou C., Ciborra C., Land F. (2004) (a cura di) *The Social Study of Information and Communication Technology: Innovation, Actors, and Contexts*, Oxford University Press, Oxford.
- Baird I.S., Thomas H. (1985) Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, Vol. 10, N. 2, pp. 230-243.
- Banca d'Italia (2004), *Istruzioni per la gestione della continuità operativa*, Roma, luglio.
- Basle Committee on Banking Supervision (2004), *The New Basel Capital Accord*, Basle, June.
- Cooper A.C., Schendel D. (1976) "Strategic responses to technological threats", *Business Horizons*, Vol. 19, N. 1, pp. 61-69.
- Corbetta P. (1999) *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Davis-Balke A, Pfeffer J (1989) "Just a mirage. The search for dispositional effects in organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 385-400.
- Derby S.L., Keeney R.L. (1981) "Risk Analysis: Understanding 'How Safe is Safe Enough?'" *Risk Analysis*, Vol. 1, N. 3, pp. 217-224.
- Douglas M, Wildavsky A (1982), *Risk and Culture*, Berkeley University of California Press.
- Glaser B., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Hean Tat Keh, Maw Der Foo, Boon Chong L. (2002) "Opportunity Evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 27, N. 2, pp. 125-148.
- Kahneman D., Tversky A. (1979) "Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, Vol. 47, pp. 263-291.
- Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Houghton Mifflin.
- Lau F. (1999) Toward a framework for action research in information systems studies, *Information Technology and People*, Vol. 12, N. 2, pp. 148-175.
- MacCrimmon K.R., Wehrung D.A (1986) *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: Free Press.
- Maggi B. (1996) « La régulation du processus d'action de travail » in P. Cazamian, F. Hubault, M. Noulain (a cura di), *Traité d'ergonomie*, Octares Editions, Toulouse, pp. 637-662.
- Maggi B. (2003) *De l'agir organisationnel*. Octares Editions, Toulouse.
- Marsick V. J., O'Neil J. (1999) The many faces of action learning. *Management Learning*, vol. 30, N. 2, pp. 159-176.
- Petrakis P.E., (2005), "Risk Perception, Risk Propensity and Entrepreneurial Behaviour: The Greek Case" *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 7, N. 1, pp. 232-242.

-
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Revans R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Bromley.
- Reynaud J. D. (1989) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin, Paris.
- Salancik G.R, Pfeffer J (1978), "A social information processing approach to job attitudes and risk design", *Administrative Science Quarterly*, Vol 23, pp. 224-253.
- Shein E.H. (1985), *Organisational culture and leadership*, San Francisco Jossey-Bass.
- Sitkin S.B. and Weingart L.R. (1995) "Determinants of risky of decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perception and propensity", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 6, pp. 1573-1592.
- Sitkin, S.B. and Pablo, A., (1992) "Reconceptualizing the determinants of risk behaviour", *Academic Management Review*, Vol. 17, pp. 9-38.
- Thompson J.D. (1967), *Organisations in Action*, McGrawHill, New York.
- Tversky A. and Kahneman D. (1981) "The framing of decisions and the psychology of choice" *Organisation Science*, Vol. 211, pp. 453-458.
- Tversky A. and Kahneman D. (1986) "Rational choice and the framing of decisions", *Journal of Business*, Vol. 59, No 4, pp. 251-278.
- Vlek C. and Stallen P.J. (1980) "Rational and personal aspects of risk", *Acta Psychologica*, Vol. 45, pp. 273-300.
- Yoong P. (1996) "Action learning: Preparing workers for the international office of the future" in B. C. Glasson, D. R., Vogel, P. W. G. Boots, J. F. Nunamaker (a cura di), *Proceedings of the International Federation of Information Processing Working Group 8.4 Conference*, Chapman and Hall, New York, pp. 351-362.
- Yoong P., Gallupe B. (2001), "Action learning and groupware technologies: a case study in GSS facilitation research" *Information Technology and People*, vol. 14. N. 1, pp. 78-90.
- Zamarian M. (2002) *Le routine organizzative: percorsi di apprendimento e riproduzione*. UTET Libreria, Torino.