

S D i O

STUDI DI ORGANIZZAZIONE

LA RIVISTA

N. 1 – 2021

Sommario

Editorial Board.....	2
Linea editoriale	3
Rischio, incertezza e adeguatezza dell'Assetto Organizzativo	4
L'adeguatezza degli assetti organizzativi.....	13
Adeguatezza e idoneità dei Modelli di Organizzazione e Gestione e Controllo ex D.lgs. n. 231/2001.....	18
Gli intermediari bancari e la valutazione del rischio di credito.....	23
La dimensione culturale come sfondo per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo	28

Editorial Board

Chief Editors

Prof. Marcello Martinez Università della Campania Luigi Vanvitelli

Prof.ssa Antonella Malinconico Università del Sannio

Comitato editoriale

Dott. Alessandro Pane Presidente SDiO

Avv, Ciro Sepe Vice Presidente SDiO

Associazione SDiO

Milano, Viale Zara n. 63 – 20124

Napoli, Via Calabritto 20 – 80121

sdio.mmsp@gmail.com

Linea editoriale

Studi di Organizzazione è una rivista che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze inerenti alle relazioni fra Management, Economia, e Diritto in ogni ambito scientifico ed applicativo.

Studi di Organizzazione è una rivista digitale il cui principale obiettivo è diffondere, sia nella comunità scientifica sia tra i practitioner, i risultati di attività originali di ricerca condotte da studiosi ed esperti, italiani e internazionali, partecipando al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese attraverso il punto di vista dell'analisi organizzativa. I contenuti sono inquadrati nel contesto manageriale e imprenditoriale italiano e si rivolgono ad un auditorio costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, consulenti, imprenditori, giornalisti, policy makers, etc. La rivista ha periodicità semestrali.

Studi di Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Organizzazione & HR
- Banking & Finance
- Amministrazione & Compliance
- Diritto penale dell'impresa.

Il Direttore Scientifico (Editor in chief) di Studi di Organizzazione Marcello Martinez guida le politiche editoriali della rivista. Per il processo di selezione dei contributi pubblicati sulla rivista, il Direttore Scientifico (Editor in chief) e l'Editorial Board si avvalgono del supporto di almeno due revisori anonimi esperti nei topic affrontati nell'articolo a cui viene oscurato il nome degli autori (double-blind review). Il manoscritto deve, pertanto, essere inviato dagli autori in forma anonima attraverso la casella di posta elettronica della redazione. Ai contributi selezionati secondo la procedura di blind review si affiancano invited-manuscript. In particolare, i contributi sono prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Ricerche e Studi che include review della letteratura e ricerche originali – di carattere teorico o empirico. Pur partendo da un lavoro scientifico, i contributi dovranno mettere evidenza in maniera chiara le implicazioni manageriali delle specifiche questioni oggetto di analisi.
- che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

Rischio, incertezza e adeguatezza dell'Assetto Organizzativo

di Marcello Martinez - Università degli Studi della Campania

1. Rischio, incertezza e comportamento organizzativo

E' intuitivo comprendere che le persone nelle aziende si trovano ad agire in condizioni di *incertezza*, in quanto non hanno a disposizione una formula, per così dire, che dimostri che la loro scelta sia senza dubbio la soluzione da adottare.

Negli Studi di organizzazione, una prima definizione di incertezza deriva dagli studi condotti nell'ambito delle teorie delle decisioni (March, Simon, 1958; March, 1994). In conformità a questa concezione occorre distinguere fra:

1. situazioni di certezza;
2. situazioni di rischio
3. situazioni di incertezza.

Ci si confronta con una situazione definibile di *certezza* quando si ha una conoscenza completa e accurata delle conseguenze di tutte le alternative di azione, fra cui si può scegliere. In questo caso ipotetico la razionalità di un individuo gli consente di identificare la scelta ottima e non vi è alcun tipo di ambiguità nei suoi processi di scelta.

Si è in presenza invece di una situazione di *rischio* quando si conosce pienamente solo la probabilità delle conseguenze di ciascuna alternativa di azione. Di conseguenza si sceglierà quel comportamento che "con maggior probabilità" sarà in grado di far raggiungere i propri obiettivi.

Infine, si fronteggia una situazione di *incertezza* quando non si è in grado di assegnare alle conseguenze delle proprie azioni una precisa probabilità di accadimento e dunque la scelta diventa un *problema*. D'altro canto, potrebbe anche dirsi che se non ci fosse incertezza, il comportamento sarebbe scontato ed automatico e non vi sarebbe nessuna decisione da prendere e nessuna scelta da effettuare, dato che basterebbe applicare una "formula" per identificare la soluzione da adottare. Nei fatti, il principale effetto dell'incertezza è pertanto proprio di rendere un individuo incapace di distinguere, tra le alternative che ha a disposizione, la linea di condotta che gli è più conveniente adottare.

Una classica definizione di incertezza (Thompson, 1967) distingue fra incertezza nei fini ed incertezza nei mezzi: nel primo caso non sono chiari gli obiettivi da conseguire, mentre nel secondo non sono chiare le

soluzioni da adottare per raggiungere quei risultati. Tale concezione di incertezza può essere comunque ampliata, considerando anche ulteriori situazioni che un individuo si trova a dover gestire:

1. incertezza nelle preferenze;
2. incertezza nella valutazione delle azioni e degli effetti;
3. incertezza nelle relazioni causa effetto;
4. incertezza nelle alternative di comportamento.

Ad un individuo potrebbero non essere noti *a priori* i vantaggi o gli svantaggi connessi ad un determinato comportamento. Pur ipotizzando una conoscenza delle conseguenze delle proprie azioni o di specifici eventi, una persona potrebbe non essere in grado di esprimere un giudizio di preferenza e di convenienza, perché ad esempio, non ha mai sperimentato in precedenza quel comportamento e, appunto, non sa se i risultati gli piaceranno o no.

In altri casi, potrebbe essere difficile valutare *ex post* le azioni messe in atto o le conseguenze delle proprie scelte o di eventi di contesto. Potrebbe, ad esempio, essere tecnicamente difficile osservare e misurare le risorse consumate per eseguire un'attività, i risultati raggiunti, il modo con cui l'attività è stata eseguita, il comportamento nei fatti seguito.

Un individuo, oltre a non saper assegnare una probabilità di accadimento alle conseguenze delle proprie azioni od eventi a lui esterni, potrebbe non conoscere le relazioni causa effetto che legano i diversi comportamenti ai risultati desiderati. Vale a dire che egli potrebbe non essere in grado di qualificare come corrette o sbagliate certe alternative di comportamento in quanto non conosce gli effetti che tali azioni potrebbero produrre.

Una persona, infine, potrebbe non essere neanche in grado di prevedere tutte le diverse alternative di comportamento o i diversi eventi che potrebbero accadere, in quanto una ulteriore linea di azione o un ulteriore evento potrebbe essergli sfuggito. In tal caso, si è chiamati a fronteggiare un'incertezza emergente dalla limitata conoscenza delle possibili azioni da eseguire per cui finirà per considerare solo quelle a lui note in quel momento.

Un'ulteriore distinzione da sottolineare è quella fra incertezza *computazionale* ed incertezza *comportamentale*. Nel primo caso, si è in presenza di un problema incerto perché non si può ricostruire precisamente il modo con cui le diverse variabili o i diversi fattori o eventi coinvolti interagiscono fra di loro per produrre un risultato o una soluzione. Ad esempio, cercare di prevedere che tempo farà tra un mese è compito assai arduo, data la numerosità e la variabilità delle forze e dei parametri da tenere sotto controllo. In senso lato, sistemi di Intelligenza Artificiale, una elevata disponibilità di dati possono ridurre tale incertezza, ma se attualmente previsioni ritenute attendibili si effettuano su di un arco temporale massimo di cinque giorni, è stato calcolato che per estendere di ulteriori 24 ore il grado di affidabilità delle attuali previsioni meteorologiche occorrono circa 10 anni di sviluppo tecnologico.

L'incertezza comportamentale, invece, si riferisce alla difficoltà di capire e prevedere quali sono gli interessi che motivano le altre persone e quale sarà di conseguenza il loro comportamento. Il problema, infatti, è che molto frequentemente le persone in relazione fra di loro possano mettere in atto comportamenti opportunistici e poco favorevoli gli uni agli altri; comprendere come evitare tale situazione potrebbe mettere al riparo da frodi o inganni. Una possibile riduzione dell'incertezza comportamentale in questi casi si può conseguire e si consegue attivando meccanismi di controllo (si osserva il comportamento dell'altra persona), di incentivo (si premia o si punisce una persona se mette in atto un comportamento piuttosto che un altro) o di fiducia (si stabilisce una relazione interpersonale tale da evitare che i comportamenti dell'uno siano sgraditi all'altro). Già da queste prime sintetiche riflessioni si comprende dunque come la riduzione dell'incertezza comportamentale derivi proprio dallo sviluppo di assetti organizzativi in grado di assegnare una relativa stabilità alle relazioni fra le persone.

2. Problemi strutturati, semistrutturati e non strutturati

Si è detto che l'incertezza si manifesta attraverso gli specifici problemi che bisogna affrontare e risolvere. Ma ovviamente non tutti i problemi sono uguali: alcuni sono più semplici, altri invece sono più complessi, altri addirittura sembrano irrisolvibili da sempre. E' possibile distinguere i problemi che un individuo si trova ad affrontare in tre tipologie, evidenziando il diverso grado di incertezza che li caratterizza: problemi strutturati; problemi non strutturati; problemi semistrutturati (Simon, 1960).

In genere, può dirsi che meno i problemi sono strutturati, maggiore è l'incertezza che gli individui sono chiamati a fronteggiare.

Infatti, i problemi *strutturati* sono problemi ripetitivi, che si possono affrontare applicando una metodologia predefinita e delle soluzioni standard già note. In tal modo, non occorre ricercare ogni volta soluzioni nuove e differenti, posto che quelle già sperimentate si sono dimostrate valide, o meglio soddisfacenti. Si tratta dunque di problemi il cui livello di incertezza è tutto sommato abbastanza contenuto: per affrontarli si tratta solo di riconoscere e classificare il problema, ricercare la soluzione nota e verificare che le procedure e le risposte già elaborate siano ancora applicabili.

I problemi *non strutturati*, invece, si riferiscono o ad eventi inaspettati, mai verificatesi in precedenza e per i quali non è possibile fare riferimento ad uno standard di comportamento già elaborato, o a eventi per i quali una soluzione corretta non può assumersi se non dopo averla sperimentata. Si tratta in sostanza di problemi che devono essere risolti *ex novo*, senza un modello o una procedura guida. Affrontare un problema non strutturato richiede anche il ricorso all'intuizione, alla creatività, in uno sforzo di rappresentazione mentale che cerchi di affrontare un livello di incertezza molto elevato.

I problemi *semistrutturati*, naturalmente, sono quelli solo parzialmente risolvibili mediante il ricorso ad una procedura, ad un programma predefinito, ad un modello già elaborato. Essi, come quelli non strutturati, richiedono anche la ricerca di soluzioni e comportamenti i cui risultati sono incerti e valutabili solo *ex post*.

3. La connotazione relazionale dell'incertezza

In ogni caso va evidenziato come l'incertezza che un individuo si trova ad affrontare non sia un attributo oggettivo di un evento e di un problema, ma semplicemente dipende da come tale evento o problema è percepito, interpretato e analizzato dall'individuo. Dunque, un problema non strutturato per una insufficiente capacità elaborativa computazionale di un individuo potrebbe diventare semistrutturato o strutturato se l'individuo apprende una nuova tecnica di comportamento o sviluppa tecnologie digital. Heiner (1983) chiarisce che l'incertezza è una situazione relazionale, nel senso che riguarda il rapporto fra individuo e problema, fra le sue capacità cognitive e computazionali e la complessità del contesto. Per realizzare i suoi obiettivi, un individuo deve avere delle competenze, deve avere delle informazioni sul contesto in cui opera, sapere se queste informazioni sono affidabili ed essere in grado di elaborarle. Normalmente tra le competenze di cui dispone una persona e la complessità della situazione che deve fronteggiare esiste uno scarto (*competence difficulty gap*) che può essere maggior o minore a seconda delle conoscenze dell'individuo e della complessità della situazione.

Tanto maggiore è questo scarto, tanto maggiore è il grado di incertezza che si deve fronteggiare, cioè tanto più difficile è per una persona "decifrare il mondo" o il contesto situazionale che si è chiamati ad interpretare ed affrontare. L'incertezza, quindi, non è da considerarsi una caratteristica oggettiva dell'ambiente, né un costrutto, né un tratto psicologico, ma va interpretata come una caratteristica della relazione che si stabilisce fra un individuo dotato di certe conoscenze e la complessità del problema da risolvere.

4. Incertezza, dati, informazioni e conoscenza

Secondo una nota distinzione i *dati* sono il materiale grezzo che compone una informazione: numeri, simboli figure sono semplici osservazioni relativi a pacifiche situazioni; i dati, inoltre, di per sé possono essere facilmente catturati, codificati, trasferiti, compattati.

Le *informazioni* invece nascono mediante un'elaborazione dei dati che vengono selezionati, aggregati, confrontati gli uni con gli altri. L'informazione è composta da dati cui si è assegnata una rilevanza ed uno scopo. Le informazioni allora richiedono che si sia già individuata un'appropriata unità di analisi, si sia raggiunto un consenso sul significato da attribuire ai dati e dunque sono il prodotto di un intervento di elaborazione mentale.

L'informazione si presenta spesso mediante una manifestazione fisica con cui si selezionano e si organizzano i dati proponendoli in un modo piuttosto che in un altro. Tuttavia, il valore di un'informazione è creato solo quando e ogni volta che l'informazione è acquisita da un utilizzatore che la elabora, ci riflette e la confronta consapevolmente o inconsapevolmente con la propria esperienza, con quella di altri, con le norme e regole sociali del contesto in cui si trova, e eventualmente modifica il proprio modo di pensare e di percepire gli eventi. Se dunque è solo con l'uso delle informazioni che si genera *conoscenza*, è bene chiarire tuttavia che la conoscenza non è una semplice descrizione di una data situazione ma ne costituisce una rappresentazione: il potere di organizzare, selezionare, apprendere e giudicare tipico della conoscenza deriva pertanto dall'incontro fra le informazioni

disponibili e le convinzioni, le esperienze, i valori e le regole già possedute dalle persone e che evidentemente condizionano, indirizzano ed influenzano il valore ed il significato che si attribuisce all'evento osservato.

Secondo Daft e Macintosh (1981) l'incertezza è definita dalla differenza fra il volume di informazioni necessarie per svolgere un'attività e il volume di informazioni già possedute da un individuo. Per ridurre l'incertezza, dunque, si possono attivare processi di ricerca (*search*) delle informazioni. All'origine del processo di ricerca di informazioni vi è l'incertezza, cioè la mancanza di comprensione, un vuoto di significato che dà appunto origine ad un fabbisogno informativo, cioè all'esigenza di acquisire nuovi dati e informazioni. Più precisamente il fabbisogno informativo che attiva il processo di ricerca può essere distinto in quattro tipologie (Taylor, 1968): viscerale, consapevole, formalizzato e di compromesso. Il primo tipo di fabbisogno, detto *viscerale* si manifesta quando una persona avverte, senza riuscire neanche ad esprimerlo compiutamente e formalmente, un senso di insoddisfazione o di inadeguatezza della conoscenza e delle informazioni di cui dispone per comprendere appieno una situazione o un problema. Man mano che si riflette su tale esigenza ed essa viene dunque meglio compresa e analizzata, il fabbisogno informativo diventa *consapevole*. A questo punto la persona è in grado di esprimere un modello mentale con cui descrivere un problema, anche mediante un discorso, una storia, un esempio, o una metafora che ancora però racchiudono al proprio interno parte dell'ambiguità e dell'incertezza iniziali. Il confronto con amici o colleghi consente poi di ridurre ulteriormente l'ambiguità e di presentare il fabbisogno di informazioni in maniera *formalizzata*, sotto forma ad esempio di una domanda o di un progetto di ricerca. In questa fase il problema è espresso senza tener conto delle fonti di informazione disponibili che, invece, potrebbero condizionarne la soluzione. Quando infine, si avvia l'indagine e si individuano le fonti da cui trarre le informazioni necessarie (colleghi, amici, esperti, libri, documenti ecc.) allora il fabbisogno di informazioni viene riformulato in funzione dei possibili dati, informazioni che le fonti possono trasmettere. In questo caso, dunque, il fabbisogno informativo diventa un compromesso fra la teorica necessità e la conseguente richiesta di informazioni e la quantità e qualità di informazioni di cui si può effettivamente disporre. Probabilmente si scopre che le fonti rendono disponibili solo alcune informazioni e non altre, per cui la domanda o il progetto di ricerca iniziale dovranno essere ridimensionati o indirizzati verso risultati effettivamente raggiungibili. Detto in altri termini, in questa fase è la stessa domanda cognitiva che viene riformulata, dato che si sa che alcune informazioni non sono disponibili e che dunque non si può trovare risposta alla domanda inizialmente immaginata. E' dunque probabile che parte del fabbisogno informativo iniziale rimanga irrisolto e che l'incertezza sia solo parzialmente sanata.

In sostanza, la ricerca di informazioni è profondamente influenzata dalla capacità cognitive e emotive delle persone che la mettono in atto, nonché dalle informazioni disponibili in un certo tempo e luogo. In coerenza all'ipotesi della razionalità de-limitata, anche l'analisi del processo di ricerca evidenzia che un individuo non riuscirà mai ad acquisire tutte le informazioni necessarie per effettuare una scelta di comportamento ottima, dato che non potrà mai essere pienamente informato. Infatti, ogni processo di ricerca individuale di informazioni è molto costoso, richiede tempo, risorse, e comunque non dà garanzia che, estendendo la ricerca, si trovi una soluzione più soddisfacente di quella già elaborata, proprio come espresso dalla metafora dell'ago e del pagliaio.

In effetti, ciò che blocca il processo di ricerca di nuove informazioni è il cosiddetto paradosso dell'informazione: è impossibile valutare un'informazione prima di averla acquisita e compresa; infatti, quello che non si conosce non può essere valutato e per comprendere il valore di una informazione occorre averla già acquisita e quindi avere sostenuto il costo della sua ricerca, raccolta e acquisto (Arrow, 1974).

Sarebbe inoltre assurdo immaginare che, ogni qual volta si presentano nuovi problemi, si debbano acquisire tutti i dati e le informazioni necessarie per elaborare una conoscenza adeguata a trovare la soluzione soddisfacente. L'esperienza comune indica che in questi casi si preferisce acquisire una conoscenza minima per potere comunque decidere, o altrimenti ci si rivolge a qualcuno che ha già un'esperienza su quel problema per acquisire da lui informazioni, indicazioni o anche conoscenza.

Per fronteggiare l'incertezza, dunque, gli individui agiscono tipicamente in due direzioni: semplificano e riducono le informazioni necessarie per capire e agire, o aumentano la quantità di informazioni e conoscenza disponibile mediante l'attivazione di azioni dette collettive perché fondate sulla capacità di gestire relazioni interpersonali e sociali e progettano un assetto organizzativo "adeguato".

5. Incertezza e adeguatezza degli assetti organizzativi

Alla base di tutti i moderni studi di teoria dell'organizzazione e analisi del comportamento, si è consolidato un principio comune che considera la razionalità limitata come la spiegazione per cui progetta un assetto organizzativo rivolta ad affrontare (problem facing) e risolvere (problem solving) i problemi in situazione di incertezza (Simon, 1947, March, Simon, 1958; Cyert, March, 1963; Thompson, 1967; Giddens, 1984).

Si è detto, infatti, che oltre a mettere in atto semplificazioni cognitive, gli individui affrontano l'incertezza aggregandosi in assetti "organizzati", in questo modo cioè si avvalgono di particolari meccanismi per governare l'incertezza, soddisfare più facilmente i propri desideri ed interessi e raggiungere così i propri obiettivi. Il vantaggio di "organizzarsi" è evidente: risultati non conseguibili da un solo individuo possono essere facilmente raggiunti da più persone che lavorano insieme.

Facendo parte di un assetto organizzativi gli individui si appropriano di un sistema di conoscenze e di esperienze che è superiore al proprio e che si manifesta attraverso procedure, routine, ruoli, strutture, linguaggi, valori condivisi. La modalità di funzionamento degli assetti organizzativi rappresenta una sorta di azione collettiva che conduce al raggiungimento di specifici obiettivi e alla soddisfazione delle esigenze individuali.

Giddens (1976, 1979, 1984), in coerenza con il concetto di fattori di condizionamento sociali espresso dai teorici della razionalità limitata, ritiene che i comportamenti individuali non possano non tener conto del contesto e, dunque, dell'assetto organizzativo all'interno del quale si sviluppano. Le persone, infatti, agiscono rispettando delle regole, e tenendo conto del fatto che in un contesto sociale alcuni individui hanno più potere di altri, in quanto, ad esempio, controllano più risorse, sono più influenti,

hanno maggiori diritti (distribuzione asimmetrica di potere). È evidente infatti che assetti organizzativi diversi giustificano comportamenti diversi, in quanto le persone recepiscono dall'assetto di riferimento i codici di interpretazione e valutazione dei comportamenti che osservano e così attribuiscono loro un significato piuttosto che un altro.

Tuttavia, la relazione fra persone e assetti organizzativi è duale: secondo Giddens sono proprio le persone che, con il loro comportamento quotidiano e ripetuto, creano gli assetti organizzativi, ma gli assetti a loro volta danno significato e forma alle azioni delle persone. Più precisamente, gli assetti organizzativi sono costruiti dagli individui attraverso l'azione sociale, cioè tramite la messa in atto dei comportamenti individuali. E' allora possibile affermare che più comportamenti simili, ripetuti nel tempo "strutturano" un assetto organizzativo, rendendo quel comportamento "il comportamento", adeguato, legittimo, valido, da adottare in quella specifica situazione.

Una volta che gli assetti sono state creati, gli individui si adattano e seguono le regole che si sono formate, anche se non per sempre. Anzi, le regole che si sono strutturate si trasformano, ancora e di nuovo, mediante l'azione degli individui. Gli individui, infatti, sono attori (nel senso che mettono in atto comportamenti) consapevoli e riflessivi, capaci di valutare le strutture in cui agiscono, di apprendere e di immaginare diverse modalità di comportarsi. Può dirsi allora che gli assetti organizzativi sono al tempo stesso dei facilitatori del comportamento degli individui e il risultato di tale comportamento. Esse si formano mediante i comportamenti pratici che sono adottati dalle persone con continuità in un certo intervallo temporale e spaziale, e rappresentano dunque delle routine, non formalizzate, ma tacitamente seguite. Gli assetti organizzativi che sono creati possono essere compresi mediante tre dimensioni: il significato, vale a dire la loro capacità di fornire schemi di interpretazione con cui attribuire un significato ai comportamenti e agli eventi; il potere, relativo dunque alla capacità di decidere come si ripartiscono le risorse fra gli individui, e la adeguatezza, intesa come quella capacità di regolare con norme i comportamenti premiando quelli "corretti" e sanzionando quelli impropri. Gli assetti organizzativi che le persone creano collettivamente, dunque, aprono molte possibilità all'azione individuale perché rappresentano una sorta di memoria in grado di orientare il comportamento di tutti e di fornire delle indicazioni utili a fronteggiare, si potrebbe dire, diversi livelli di incertezza, senza mettere in atto ex novo processi di ricerca ed elaborazioni di informazioni.

Bibliografia

Arrow K., (1974), *The Limits of Organizations*, Norton, New York, NY.

Cyert R. M., March J. G., (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Cyert R. M., March J. G., (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Daft R. L., Lengel R. H., (1984), "Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design", in Staw B. M., Cummings L. L., (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 6, JAI Press, CO.

Daft R. L., Lengel R. H., (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, vol. 32, n. 5.

Daft R. L., Lengel R. H., Trevino L. K., (1987), "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, September.

Daft R. L., Macintosh N. B., (1981), "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25.

Giddens A., (1976), *New Rules of Sociological Method*, Basic Books, New York, NY.

Giddens A., (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkley, CA.

Giddens A., (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkley, CA.

Heiner R. A., (1983), "Origin of Predictable Behavior", *American Economic Review*, 73.

Heiner R. A., (1986 – 1986), "Rational Expectations When Agents Imperfectly Use Information", *Journal of Post Keynesian Economics*, 8.

March J. G., (1994), *A Primer Decision making. How Decision Happen*, The Free Press, New York.

March J. G., Olsen J. P., (1986), "Garbage Can Models of Decision Making in Organizations", in March J. G., Weissinger-Baylon R., *Ambiguity and Command*, Ballinger, Cambridge, MA.

March J. G., Olsen J. P., (1989), *Rediscovering Organizations. The Organizational Basis of Politics*, Free Press, New York, NY.

March J. G., Olsen J. P., (eds.), (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.

March J. G., Simon H. A., (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester, England, UK.

Simon H. A., (1947), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York, NY.

Simon H. A., (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, New York, NY.

Simon H. A., (1981), "Studying Human Intelligence by Creating Artificial Intelligence", *American Scientist*, n. 69.

Simon H. A., (1984), *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna.

Simon H. A., (1988), *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Taylor R. S., (1968), "Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries", *College & Research Libraries*, vol. 29, n. 3.

Thompson J. D., (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

L'adeguatezza degli assetti organizzativi

di **Marcello Martinez** - Università degli Studi della Campania

Perché in un'impresa, in una pubblica amministrazione, in ogni tipo di aziende piccole o grandi che siano, è importante considerare l'assetto organizzativo? Perché si dà tanta attenzione a questo concetto di adeguatezza dell'assetto organizzativo e, in particolare, cosa significa assetto organizzativo adeguato? Tali quesiti assumono una rilevanza ancora più significativa se inseriti nel contesto dell'ordinamento giuridico italiano. Infatti, sono innumerevoli le disposizioni normative che, non sempre in maniera "armonica", indirizzano, regolano, vincolano le scelte di imprenditori, amministratori societari, componenti degli organi di indirizzo politico di enti locali, componenti di organi di controllo, responsabili di posizioni dirigenziali e operative. L'impianto normativo che "avvolge" la progettazione organizzativa, dunque, non può e non deve essere trascurato da chi si occupa di discipline aziendalistiche.

Esistono dei punti di convergenza concettuale e operativa, molto rilevanti a parere di chi scrive, fra dottrina giuridica, pratica professionale e studi di organizzazione aziendale in tema di definizione di assetto organizzativo e di valutazione e vigilanza dell'adeguatezza dello stesso.

Le suddette discipline ovviamente affrontano lo stesso tema con diverse prospettive e riferimenti teorici. Tuttavia, una impostazione basata su un approccio multi-contingente e coerente con la teoria dell'Information Processing View, considera l'assetto organizzativo un fattore centrale per la sua capacità di fornire, agli organi decisori, di controllo ed esecutivi, meccanismi, strumenti e sistemi per affrontare l'incertezza e "trasformarla" in rischio accettabile per un'azienda privata o pubblica. Questa è la stessa concezione di assetto organizzativo assunta e portata avanti dalla principale dottrina giuridica del diritto societario, anche all'interno di quel dialogo professionale e concettuale che essa stabilisce con l'autorità giudiziaria.

Inoltre, rafforzare e valorizzare i punti di contatto fra la disciplina dell'organizzazione aziendale e la dottrina giuridica del diritto societario può consentire, a parere di chi scrive, lo sviluppo di competenze professionali "ibride" utili ad affrontare assetti organizzativi che, nel mondo reale, si presentano anch'essi come "ibridi" originali, o confuse e "disordinate" combinazioni di elementi spesso tra loro in conflitto. Si ritiene, inoltre, che tale convergenza possa contribuire ad evitare due tipologie di errori in cui spesso possono cadere coloro che a vario titolo si occupano di progettare, cambiare, valutare e controllare l'adeguatezza di assetti organizzativi.

Il primo errore può essere denominato "il libro dei sogni": spesso nel formulare proposte di cambiamento e di riprogettazione degli assetti si inseguono "mode", soluzioni dal nome fantasioso e accattivante, ultimamente accompagnate dall'introduzione di tecnologie digitali presentate come una "bacchetta magica" in grado di risolvere ogni tipo di problema o difficoltà. Come i sogni, però, la fattibilità di queste soluzioni si dissolve e svanisce rapidamente non appena occorre affrontare il cosiddetto "rischio giuridico" in base al quale il mancato rispetto di disposizioni normative espone l'azienda e i suoi organi a responsabilità civili e in alcuni casi penali. Le scelte organizzative, infatti, non possono non tener conto delle disposizioni in tema di corporate governance e crisi d'impresa, ad esempio, né trascurare le leggi che disciplinano dettagliatamente il funzionamento delle pubbliche

amministrazioni.

Al tempo stesso, non va neanche commesso il secondo errore, la “trappola della legittimità”: valutare cioè le scelte aziendali e in particolare quelle organizzative solo in riferimento al loro grado di conformità a norme e regolamenti. Sebbene apparentemente tranquillizzante, è un approccio che si dimostra debole laddove occorre valutare e fronteggiare invece il “rischio economico e finanziario”. Le scelte organizzative non possono non tenere conto del fatto che le imprese, ma anche le pubbliche amministrazioni, decidono in presenza di risorse scarse e che debbono perseguire obiettivi di redditività, efficienza ed efficacia. Come si vedrà nel prosieguo, evitare tale trappola non significa per le aziende superare la linea della legalità. Anzi, una più attenta conoscenza delle norme in tema di progettazione di adeguati assetti organizzativi fa emergere delle aree di autonomia e discrezionalità decisionale molto rilevanti in ambito sia privato sia pubblico.

Nell’ordinamento giuridico italiano, il Codice civile stabilisce che predisporre assetti organizzativi adeguati costituisce una piena responsabilità dell’imprenditore e degli organi di governo e controllo sociale. La cura, la valutazione e la vigilanza in tema di adeguatezza dell’assetto, rappresentano infatti un vero e proprio criterio di condotta, indicativo di buona gestione aziendale. In particolare, vanno ricordati i seguenti principi e disposizioni:

- è imprenditore chi esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (art. 2082 c.c.);
- l’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (art. 2086 c.c.);
- gli organi delegati curano che l’assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa (art. 2381 c.c.);
- il consiglio di amministrazione valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo sulla base delle informazioni ricevute (art. 2381 c.c.);
- il collegio sindacale (art. 2403 c.c.) o il consiglio di sorveglianza (art. 2409 terdecies c.c.) o il comitato per il controllo sulla gestione (art. 2409 octiesdecies c.c.) vigilano sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo;
- il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l’espletamento dei rispettivi compiti (art. 2409 septies c.c.).

Come si nota, dunque, l’adozione di un assetto organizzativo adeguato fa parte dei doveri di un imprenditore, ed è un aspetto aziendale su cui si devono esprimere tutti gli organi che compongono la governance societaria. Più precisamente l’adozione di un assetto organizzativo adeguato può essere delegata alla cura delle figure manageriali di vertice, ma è valutato dagli organi di amministrazione e su di esso vigilano gli organi di controllo. .

Per quanto riguarda l’importanza dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo nell’ambito della gestione delle crisi di impresa, di cui all’art. 2086 c.c. come novellato dal D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, si evince

un nuovo obbligo per l'imprenditore che è chiamato ad attivarsi per implementare velocemente quei cambiamenti nell'assetto coerenti e appropriati ad affrontare un possibile stato di crisi. Un assetto adeguato, dunque, deve consentire a tutti gli organi sociali di monitorare tempestivamente specifici indicatori, predisporre presidi per la verifica dello stato di continuità aziendale e alimentare continui flussi informativi fra le diverse funzioni e organi competenti. Già le Norme di comportamento CNDCEC (settembre 2015) in tema di crisi di impresa, più volte, sottolineavano il dovere dei sindaci di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo in relazione alle diverse fattispecie di piani di risanamento, accordi di ristrutturazione, concordati, ecc. Va però evidenziato che l'art. 14 del CCII prevede un nuovo principio più vincolante. Infatti, impone agli organi di controllo l'obbligo di: a) verificare se l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato; b) segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

Cosa succede invece se, nonostante si siano adottati specifici assetti organizzativi, comunque si viene a manifestare una situazione di crisi? Che responsabilità si può attribuire agli amministratori? La dottrina giuridica sembra essere ancora divisa. Non mancano posizioni molto rigide che, mutuando quanto accaduto dal settore bancario, confermano sempre una piena responsabilità degli organi di amministrazione. Altre posizioni invece ritengono che "non esiste un sistema organizzativo in grado di eliminare il rischio d'impresa, facendo sì che la liquidazione giudiziale dell'attività di impresa diventi una fattispecie solo teorica perché la crisi viene sempre evitata grazie agli assetti organizzativi adeguati, tuttavia il legislatore, al fine di evitare la crisi che ha caratterizzato il decennio 2008-2018, ha imposto agli amministratori l'obbligo di individuare per tempo quei fattori scatenanti che sono conosciuti e prevedibili".

Ma cosa si intende per assetto organizzativo e soprattutto per adeguatezza dello stesso? La legge praticamente non lo dice. Infatti, la stessa dottrina, che si è occupata del tema dal punto di vista del diritto commerciale e societario, non ha mancato di rilevare che nel Codice civile "le suddette disposizioni non precisano neppure cosa siano gli assetti organizzativi né quando possano considerarsi adeguati", salvo un generico richiamo alla adeguatezza rispetto alla natura e dimensioni della impresa. Questo richiamo viene interpretato, in particolare, come indicativo dell'applicazione di un principio denominato dalla dottrina giuridica di proporzionalità: le imprese devono adottare risorse e procedure proporzionate alla natura, alla dimensione e alla complessità dell'attività svolta. È un principio che, a parere di chi scrive, corrisponde a quello che negli studi di organizzazione aziendale viene definito di multi-contingenza..

La principale dottrina giuridica ritiene che il Codice civile, in conformità all'art. 41, comma 1, Cost. (L'iniziativa economica privata è libera) lasci a ciascuna impresa piena autonomia nella scelta fra diverse alternative di assetto organizzativo, anche se non è noto quali queste siano. Infatti, il legislatore non individua assetti organizzativi predeterminati, ma stabilisce un principio di adeguatezza/proporzionalità, che deve tener conto di almeno due variabili: natura e dimensione dell'impresa. A questo punto il Codice civile si ferma. All'interno di questo perimetro, le imprese, l'imprenditore, gli organi di governo e i loro delegati possono esercitare la loro autonomia e progettare un loro assetto organizzativo. È pacifica l'interpretazione della dottrina giuridica che dunque tale obbligo di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato rappresenti per l'imprenditore in genere e per gli organi societari un "dovere aperto" in quanto "non esiste un assetto organizzativo ideale". Nella disciplina dell'organizzazione

aziendale il riconoscimento della impossibilità di adottare un assetto “universale” (la cosiddetta one best way) e la pragmaticità di adottare un approccio multi-contingente sono principi che approfondiscono e, forse, completano il criterio di proporzionalità indicato dal legislatore. Non si può però dimenticare come sia spesso evidenziato che tale autonomia, tale “dovere aperto” potrebbe avere delle ricadute significative in termini di responsabilità dell'imprenditore e degli organi societari, laddove eventuali indagini giudiziarie volessero contestare loro l'adozione di assetti inadeguati. Numerose sono le raccomandazioni formulate dalla dottrina giuridica e rivolte ad evitare che si commettano “errori” da parte dell'autorità giudiziaria. Questa, in principio, deve evitare di impegnarsi in una valutazione di merito e lasciare invece che prevalga la cosiddetta Business Judgement Rule. Infatti, una valutazione di merito difficilmente potrebbe dimostrare la non conformità fra l'assetto adottato in un'azienda e un assetto ideale che, come è noto, non esiste né in teoria né in realtà. Ugualmente, la dottrina raccomanda all'autorità giudiziaria di non cedere alla tentazione di svolgere solo un controllo formale fondato sulla verifica dell'esistenza di documenti “perfetti sulla carta” ma disattesi nella pratica.

In ogni caso, gran parte della dottrina giuridica ritiene che, visto il contenuto generico del dovere di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato, sia compito del giudice svolgere un'attività di “integrazione del precetto giuridico indeterminato”. In sostanza, in fase giudiziale si rinvia al giudice l'individuazione di uno specifico criterio per dimostrare se l'assetto adottato sia adeguato o meno. Il giudizio non può essere espresso dal giudice sulla base di una sua personale interpretazione, ma deve fare riferimento a regole e prassi di buona gestione (esercizio guidato della discrezionalità giudiziale) tra cui sicuramente vanno considerate sia le cosiddette soft law, tra cui particolare rilievo hanno i documenti elaborati da associazioni di categoria o di professionisti, come i codici di autodisciplina delle società quotate o le già citate Guide operative del CNDCEC, sia le indicazioni formulate dalla disciplina dell'organizzazione aziendale.

La dottrina giuridica evidenzia, però, anche che la valutazione giudiziale deve contestualizzare la scelta di merito gestorio condotta dagli organi aziendali. Deve dunque tenere conto di fonti documentali che dimostrino la motivazione delle ragioni per cui si è adottato uno specifico assetto organizzativo, o più concretamente per cui si sono messe in atto azioni ed interventi di progettazione e cambiamento organizzativo. In alcuni casi, la dottrina sostiene che il giudice potrebbe contestare le scelte effettuate se queste sono viziate da una oggettiva imprudenza, da valutare in ogni caso rispetto a quel particolare momento della vita aziendale nel quale la decisione è stata assunta. Da questo punto di vista, un ulteriore elemento di tutela sarebbe invece proprio l'interazione dinamica fra gli organi aziendali, suggerita e prevista dal Codice civile. Infatti, la presenza di una documentazione che testimoni l'avvenuta interazione tra organi può fornire evidenza delle motivazioni sottese alle decisioni assunte sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo. Spesso citate a tal proposito sono le Disposizioni di vigilanza per le banche – Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e s.m.i., che confluiscono alla fine in una sintetica espressione, testimonianza della necessità di mettere in atto consapevoli scelte in tema di assetti organizzativi: “Per assicurare una corretta interazione tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo, evitando sovrapposizioni o lacune, l'organo con funzione di supervisione strategica approva un documento, diffuso a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni/organi e tra queste/i e gli organi aziendali e, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale

sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione”

.

Adeguatezza e idoneità dei Modelli di Organizzazione e Gestione e Controllo ex D.lgs. n. 231/2001

di Marcello Martinez - Università degli Studi della Campania

Il termine Modello Organizzativo, o più precisamente Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) è utilizzato nell'ordinamento giuridico italiano nell'ambito delle disposizioni del D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Il Decreto recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", in attuazione della Legge delega n. 300/2000, ha introdotto in Italia la responsabilità diretta delle aziende, in sede penale, per i reati commessi nell'interesse o a vantaggio delle stesse. È stata attribuita al giudice penale la competenza a giudicare, in parallelo, la responsabilità dei soggetti cui è attribuita la commissione del reato e la responsabilità dell'azienda nell'interesse o a vantaggio della quale il reato sarebbe stato commesso. In particolare, l'art. 9 prevede specifici tipi di sanzioni da applicare alle aziende nel caso di riconosciuta loro responsabilità.

Il presupposto essenziale per l'applicazione del decreto è che gli illeciti siano commessi nell'interesse o a vantaggio delle aziende da parte di: a) soggetti in posizione apicale; b) soggetti in posizione subordinata.

Il Decreto prevede espressamente che, a determinate condizioni, l'azienda possa essere esente da responsabilità. In particolare, nel primo caso, laddove il reato sia commesso da soggetti in posizione apicale, la responsabilità amministrativa dell'azienda sarà esclusa (art. 6 e art. 7 del decreto) se essa prova la sussistenza di tutte queste condizioni:

- ha adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, prima della commissione del reato;
- le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curarne il loro aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'impresa, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (Organismo di Vigilanza e Controllo, di seguito OdV);
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

Nel secondo caso, ossia laddove il reato sia commesso da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti in posizione apicale, la responsabilità dell'azienda sussiste nel caso in cui la commissione del reato sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza che i soggetti apicali hanno verso tali persone. Si prevede, però, all'art. 7, comma 2, che: "in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza se l'impresa, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi".

La responsabilità dell'azienda è, infine, esclusa (art. 5, comma 2 del decreto) se gli autori del reato hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

Ovviamente in tutti i casi rimane inalterata la responsabilità degli autori del reato.

Va immediatamente detto che l'adozione di un MOGC, come anche la no-mina dell'Organismo di vigilanza di cui all'art. 6, non è un adempimento obbligatorio per le aziende, nonostante in alcuni casi sia fortemente raccomandato se non addirittura indotto. Da questo punto di vista, dunque, i MOGC assumono una connotazione diversa rispetto agli assetti organizzativi, che in-vece rappresentano come visto un elemento obbligatorio per l'esercizio dell'attività societaria e imprenditoriale in genere. Il legislatore comunque introduce il concetto di idoneità di modelli organizzativi, che secondo gran parte della dottrina giuridica è una declinazione, in un ambito particolare, del concetto dell'adeguatezza già analizzato. Per questo motivo, anche le disposizioni del D.lgs. n. 231/2001 si pongono pienamente nella ratio di quelle già viste norme del Codice civile che sanciscono il principio di "adeguatezza nel go-verno societario". Infatti, la dottrina giuridica e la giurisprudenza hanno ampiamente sottolineato come la mancata adozione o l'inidoneità di un MOGC configuri la presenza di una "colpa organizzativa" o "colpa dell'organizzazione". Questa colpa ovviamente va imputata all'azienda, in-tesa come persona giuridica, se si verifica uno dei reati previsti, se si presenta-no le condizioni previste dal decreto e se non è stato adottato il MOGC o se il MOGC è considerato "inidoneo" dall'autorità giudiziaria. In questo caso l'azienda incorrerà, a seguito di pronuncia giudiziaria, nelle previste sanzioni pecuniarie ed amministrative. Sempre e solo nella situazione appena descritta, si può configurare anche una colpa organizzativa degli organi di amministrazione e gestione. Infatti, in questo caso, ma solo in questo caso, anche gli amministratori potrebbero essere considerati inadempienti e dunque responsabili della non "idonea" adozione del MOGC. .

Ma cosa intende il legislatore dunque per MOGC? Nel D.lgs. n. 231/2001 il legislatore fornisce, alcuni indizi. Nel comma 2 dell'art. 6, chiarisce che si tratta di un insieme di "protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire", adottati dopo avere individuato "le attività nel cui ambito possono essere commessi reati". A questi elementi si devono aggiungere: "un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"; "modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati"; "obblighi di informazione nei confronti dell'organismo (OdV) deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli" nonché al comma 2 bis dell'art. 6 anche canali di segnalazione degli illeciti conformi ai principi del cosiddetto whistleblowing. Nell'art. 7, comma 3 poi il D.lgs. ulteriormente specifica che: "Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scopri-re ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio". Nonostante vi siano alcune prescrizioni, tuttavia, è opinione condivisa dalla dottrina giuridica che anche in questo caso il legislatore abbia lasciato all'autonomia delle aziende la definizione concreta di propri MOGC ex D.lgs. n. 231/2001. Infatti, lo stesso D.lgs. n. 231/2001 evoca il ricorso a forme di normazione di tipo integrativo laddove prevede che (art. 6, comma 3): "I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati". Esistono pertanto numerose Linee guida, anche settoriali, che approfondiscono e definiscono le modalità di elaborazione dei modelli, distinguendone specificità e principi in funzione della natura delle aziende, e anche in funzione della loro dimensione.

Anche nel caso dei MOGC, dunque, vale il principio di proporzionalità e/o di multi-contingenza (si veda capitolo 1 del presente volume) nonché di adeguamento temporale degli stessi. Si richiede infatti la costruzione e il continuo aggiornamento di soluzioni organizzative “su misura” e non la mera approvazione formale di un documento “universale” delle cui disposizioni poi magari non si trova traccia nella vita aziendale che segue altre dinamiche e accadimenti. D'altronde lo stesso D.lgs. n. 231/2001 dispone che (art. 7, comma 4): “L'efficace attuazione del modello richiede: a) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività”.

Deve tuttavia evidenziarsi che i MOGC quali intesi dal legislatore, quali interpretati dalla dottrina giuridica e quali esplicitati dalle disposizioni regolatorie di tipo professionale o associativo, ma anche quali richiesti dalla giurisprudenza, hanno un oggetto meno esteso di quello invece attribuibile e dalle stesse fonti attribuito agli assetti organizzativi. Il MOGC ha infatti una sua precisa finalità: ridurre per l'azienda il rischio che vengano commessi i reati specificamente indicati dal Dlgs 231/2001 e s.m.i. Indubbiamente da tale punto di vista i MOGC devono applicare, come visto anche nel caso degli assetti organizzativi, alcuni principi di procedimentalizzazione al fine di “trasformare l'incertezza non misurabile in rischio misurabile”, ma ovviamente non investono (come invece è richiesto agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili) tutto il complesso delle attività aziendali. Sicuramente il legislatore, interpretando la rilevanza di specifiche tematiche e lo sviluppo delle normative comunitarie e nazionali, di volta in volta ha integrato il cosiddetto “catalogo dei reati ex D.lgs. n. 231/2001”, ma ovviamente ne risultano escluse specifiche fattispecie che invece assumono rilievo anche in termini di responsabilità degli organi aziendali. A titolo esplicativo, il documento congiunto Confindustria, ABI e CNDCEC e Consiglio forense richiede che il MOGC sia integrato con quei sistemi di controllo con i quali ha evidenti aree di complementarità: il sistema ex D.lgs. n. 81/2008 relativo alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; il modello di supporto alle funzioni del Dirigente Preposto Legge n. 262/2005 (per gli Enti quotati); le certificazioni in ambito anticorruzione (ISO 37001); le certificazioni aziendali in campo ambientale (ISO 14001); le certificazioni OHSAS, 18001 che rafforzano il funzionamento dei presidi in ambito salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; i sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni (ISO 27001). Anche la lettura della Giurisprudenza sostiene una visione di “Modello 231 integrato”. Per le considerazioni sopra esposte la pratica professionale raccomanda che il MOGC, al fine di favorire un approccio unitario nella gestione del rischio, non si aggiunga in maniera aprioristica e irrazionale a tutte le altre strutture di conformità e controllo esistenti, ma, ove possibile, realizzi una sinergica sovrapposizione e coincidenza con le procedure e i protocolli già adottati nell'ambito del complessivo Sistema di Controllo aziendale, garantendo inoltre una continuità d'azione. In concreto, sempre secondo il suddetto documento congiunto, un MOGC deve recepire, se preesistenti, e predisporre ex novo, laddove necessario:

- regole formali che definiscono i ruoli e le responsabilità relative ai processi analizzati oltre che opportune modalità di tracciabilità e ricostruzione dei processi decisionali;
- principi di comportamento e azioni di controllo sulle attività svolte tali da prevenire comportamenti a rischio in ambito 231/2001;
- policy aziendali di gestione e prevenzione dei conflitti di interessi;
- procedure di controllo ad ogni livello operativo;
- predisposizione di sistemi informativi per l'intercettazione di anomalie;

- procedure di registrazione di ogni fatto di gestione con adeguato grado di dettaglio;
- procedure formalizzate per la gestione delle risorse finanziarie;
- deleghe specifiche formalizzate;
- procedure formalizzate per la redazione dei contratti.

A queste tipologie di protocolli si aggiungono un Codice Etico e, nel caso delle aziende a controllo pubblico, un Codice di comportamento, documenti nei quali è contenuto l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità dell'azienda nei confronti degli stakeholders (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.). Tali Codici mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti e possono contenere un apparato sanzionatorio disciplinare, parametrato alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

In sostanza, è consolidato il principio secondo il quale il MOGC deve essere compatibile con l'assetto organizzativo aziendale inteso in senso ampio, di cui deve evidenziare punti di forza e debolezza solo in termini di capacità di prevenzione dei reati previsti dal D.lgs. n. 231/2001. Ma, anche in questo caso, va evitato il rischio di cadere nella tentazione di mettere in atto un'attività di vigilanza di tipo formale basata sulla mera rilevazione di presenza o assenza nel MOGC di requisiti standard e "universali", magari rilevati con generiche check list. Va evidenziato con grande chiarezza invece che la costruzione di un MOGC deve porsi l'obiettivo di raggiungere un doppio grado di adeguatezza, che va intesa sia come specificità sia come idoneità.

In primo luogo, anche la principale dottrina giuridica perviene alla conclusione che assetti e modelli sono diversi dal punto di vista dell'ambito: "il campo operativo degli assetti appare decisamente più ampio: i modelli di organizzazione e gestione sono infatti previsti solo con l'intento di prevenire la commissione di determinati reati e con il fine di evitare la responsabilità patrimoniale dell'ente". Un MOGC rappresenta dunque uno dei componenti di un assetto organizzativo e più precisamente un particolare tipo di sistema di coordinamento e controllo. In questo senso va di nuovo applicato il principio della multi-contingenza per cui un MOGC di un'azienda risulterà "adeguato" laddove costruito rispettando quel principio che nella documentazione professionale viene chiamato di specificità aziendale cioè di adeguatezza alle caratteristiche di un'azienda e che devono essere richiamate nel più vasto concetto di assetto organizzativo. Anche il MOGC, in quanto sistema di coordinamento e controllo e dunque elemento dell'assetto, deve essere approvato dagli organi sociali e deve risultare, in coerenza alla prospettiva di proporzionalità e/o multi-contingenza, allineato (fit) e dunque adeguato, alle altre scelte di volta in volta effettuate in merito agli altri componenti dell'assetto organizzativo. Parimenti si esprime anche la principale giurisprudenza, a partire dalla nota Tribunale di Milano, GIP, 9 novembre 2004 – Esame dell'idoneità dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex artt. 6 e 7 D.lgs. n. 231/2001: "Deve subito sottolinearsi che le scelte organizzative dell'impresa sono proprie dell'imprenditore. Il D.lgs 231/2001 non può dunque essere interpretato nel senso di una intromissione giudiziaria nelle scelte organizzative dell'impresa ma nel senso di una necessaria verifica di compatibilità di queste scelte con i criteri di cui al D.lgs. 231/2001. Ciò che il decreto richiede è che l'imprenditore adotti modelli di organizzazione idonei a ridurre il rischio che si verifichino, nella vita dell'impresa, (art. 6 del D.lgs. 231/2001). I modelli – in quanto strumenti organizzativi della vita dell'ente – devono qualificarsi per la loro concreta e specifica efficacia e per la loro dinamicità; essi devono scaturire da una

visione realistica ed economica dei fenomeni aziendali e non esclusivamente giuridico-formale". In secondo luogo, il MOGC dovrà essere dotato di una sua adeguatezza intrinseca, da rilevarsi rispetto agli obiettivi che il legislatore, la dottrina giuridica e la giurisprudenza gli assegnano. Tale concetto di adeguatezza coincide con quello di "idoneità" previsto proprio dal D.lgs. n. 231/2001. Di nuovo, a tal proposito, può essere utile richiamare quanto espresso dal Trib. Milano, GIP, ordinanza 9 novembre 2004: "In questo senso dovrà dimostrare di essere idoneo a prevenire i reati previsti dal decreto: Il modello peraltro potrà de-terminare questi effetti favorevoli nei confronti dell'ente solo ove lo stesso sia concretamente idoneo a prevenire la commissione di reati nell'ambito dell'ente per il quale è stato elaborato; il modello dovrà dunque essere concreto, efficace e dinamico, cioè tale da seguire i cambiamenti dell'ente cui si riferisce. La necessaria concretezza del modello, infatti, ne determinerà ovviamente necessità di aggiornamento parallele all'evolversi ed al modificarsi della struttura del rischio di commissione di illeciti".

Anche tale concezione di adeguatezza, nel senso dunque di idoneità, va declinata in senso non generico ma va modulata sulle caratteristiche dell'azienda. In sostanza il MOGC dovrà essere realizzato nell'ambito di una sofisticata metodologia di analisi e diagnosi (assessment) che tenga conto dell'assetto organizzativo aziendale e delle sue dinamiche di cambiamento. Ai fini della verifica dell'idoneità del MOGC, il legislatore, come nel caso degli assetti, attribuisce un ruolo fondamentale ad un processo dinamico di interazione fra organi diversi, che rappresentano l'origine e la destinazione di intensi e continuativi flussi informativi. Addirittura, con il D.lgs. n. 231/2001 viene individuato uno specifico Organismo di Vigilanza obbligatorio ai fini degli effetti esimenti del modello. Le modalità di costituzione e di funzionamento di tale Odv anche in relazione o sovrapposizione ad altri organi, esulano dell'obiettivo che si vuole perseguire in questo scritto. Basti dire che la sua presenza funzionale rafforza ancora di più quel principio che supera la tentazione di adottare una vigilanza formale di tipo ispettivo, e invece valorizza una concezione di progettazione organizzativa che per i MOGC, come già per gli assetti, nasce dal continuo confronto e coinvolgimento di organi di amministrazione, gestione e di controllo al fine di innescare dinamiche relazioni di sviluppo e miglioramento aziendale.

In conclusione, sia in tema di assetti che di MOGC, la dottrina giuridica ha pienamente apprezzato un significativo avvicinamento tra "il mondo del diritto dell'impresa e quello delle scienze economico aziendali". Sono evidenti gli sforzi messi in atto per recepire, anche nell'ambito delle considerazioni dottrinali, strumenti percepiti come specifico risultato della disciplina dell'organizzazione aziendale. Si individuano infatti nell'organigramma, nel funzionigramma, nel mansionario, nel sistema di deleghe e poteri, nelle procedure, e nei flussi informativi gli elementi cardine per l'interpretazione dell'adeguatezza di un assetto e anche di un MOGC. Tali documenti sono sicuramente utili in una prima fase preliminare di analisi e diagnosi, in quanto tipici strumenti di rappresentazione e regolazione. Tuttavia, essi consentono di evidenziare solo alcune limitate caratteristiche di un assetto organizzativo e possono condizionare e limitare un completo giudizio di adeguatezza. Probabilmente ancora l'integrazione e il dialogo fra le due discipline deve essere rinforzato e approfondito.

Gli intermediari bancari e la valutazione del rischio di credito

di Antonella Malinconico - Università degli Studi del Sannio

Il rischio di credito è definibile, nell'ambito di un'operazione di finanziamento, come la possibilità che il debitore risulti insolvente, cioè che non rispetti i termini contrattuali alle scadenze concordate e non rimborsi il capitale o gli interessi dovuti, con i conseguenti effetti sfavorevoli, sul piano economico e finanziario, per il soggetto finanziatore.

La valutazione del rischio è sostanzialmente un problema di trattamento delle informazioni disponibili e dati i riflessi che comporta nell'ambito della gestione bancaria, è sempre stato oggetto di accurate indagini. L'analisi della rischiosità potrebbe però assumere una diversa e maggiore importanza qualora fossero accettate alcune tesi sostenute dalle più recenti impostazioni dottrinali, ossia: 1) che, nell'ambito del sistema economico, alla banca debba essere assegnata anche una "funzione allocativa"; 2) che l'attività creditizia debba essere considerata come attività di "impresa". In tale eventualità, infatti, una eccessiva approssimazione nella valutazione della rischiosità dei prestiti, andrebbe a ridurre il grado di efficienza con il quale gli intermediari creditizi bancari assolvono le funzioni loro assegnate.

Per indagare il primo aspetto, ossia in che modo la capacità con cui le banche "pesano" il rischio di credito inferisce sull'attività bancaria nel sistema economico l'attenzione deve porsi sui diversi ruoli che, nel corso del tempo e da diverse prospettive dottrinarie, sono stati assegnati agli intermediari creditizi bancari.

Le banche, diversamente da tutti gli altri intermediari, svolgono oltre alla funzione creditizia anche una funzione monetaria, in quanto alcune loro passività, ossia i depositi in conto corrente, sono accettate dal pubblico come mezzo di pagamento. Gli studi teorici, influenzati dalle teorie economiche prevalenti, si sono soffermati talvolta sull'aspetto monetario, altre volte su quello creditizio o, ancora, su entrambi. Appare opportuno richiamare brevemente, in merito, le ipotesi degli economisti classici, l'approccio delle asimmetrie informative e quello del *delegated monitoring*.

Gli economisti classici ritenevano che la moneta assumesse un ruolo fondamentale nella determinazione dell'attività economica reale; concentrando peraltro l'attenzione sulla funzione monetaria non riuscivano a cogliere la rilevanza di tutte le altre funzioni del sistema finanziario. L'importanza che i monetaristi assegnavano alle istituzioni creditizie bancarie dipendevano quindi esclusivamente dal ruolo da queste assunto nel sistema dei pagamenti. Nella *old view* della banca era proprio la capacità di creare moneta l'unica specificità riconosciuta a questo intermediario.

In via successiva anche la funzione creditizia è stata ampiamente enfatizzata in dottrina ma le due funzioni fondamentali così identificate rimanevano, per così dire, distaccate, non si percepivano cioè i nessi tra le stesse e le frequenti interazioni. E' al contributo di Gurley e Shaw (1955) che si deve la nascita della nuova teoria dell'intermediazione. I due autori, evidenziando i riflessi che il credito può

avere sullo sviluppo economico, diedero vita ad un filone di studi in cui gli aspetti dell'intermediazione particolarmente indagati erano l'analisi del comportamento degli intermediari e la funzione creditizia da questi assolta, ma altresì al contempo i legami con la funzione monetaria. I teorici che si ponevano in questa diversa ottica individuarono, quindi, proprio nell'intreccio fra le due funzioni, monetaria e creditizia, le specificità della banca.

Successivamente, il verificarsi di una serie di fenomeni economici, quali l'allentamento del legame di fatto esistente fra moneta e credito, nonché il processo di innovazione e deregolamentazione finanziaria, spinsero una parte della dottrina a rivedere le ipotesi tradizionali che definivano le caratteristiche e le funzioni della banca e ad indagare sulle ragioni dell'esistenza stessa dell'intermediario creditizio bancario. Fra le diverse tesi proposte, particolare rilievo è stato attribuito a quelle sviluppate nell'ambito dell'approccio teorico delle "asimmetrie informative".

Con la tesi delle "asimmetrie informative", fu dimostrato che il malfunzionamento di alcuni mercati poteva essere spiegato dalla non equilibrata distribuzione delle informazioni fra compratori e venditori sulla qualità dei prodotti. Questo approccio, originariamente formulato per i mercati dei beni, è stato proficuamente traslato nei mercati in cui vengono scambiate le attività finanziarie. La condizione di non simmetria nella distribuzione delle informazioni fra creditori e debitori è causata dall'oggettiva difficoltà che incontrano i richiedenti finanziamenti a comunicare direttamente ai mercati finanziari la qualità dei progetti da finanziare. Questa distorsione ha un impatto sul livello globale dell'attività nel mercato: infatti, se le informazioni disponibili sono solo sommarie, allora per i finanziatori sorge il problema di analizzare l'attendibilità delle notizie fornite. I potenziali creditori, non essendo nelle condizioni di distinguere tra progetti "buoni" e progetti "cattivi" in termini di *trade off* fra rischio e rendimento, impiegheranno i propri fondi a dei tassi che non sono adeguati alla effettiva bontà delle iniziative, bensì a tassi che tenderanno a riflettere la qualità media dei progetti. A queste condizioni potrebbero scattare dei meccanismi di "selezione avversa", nonché di "rischio morale".

Il primo tipo di rischio, di *adverse selection*, si verifica allorché i richiedenti prestiti per investimenti di migliore qualità, non potendo essere finanziati ad un tasso di interesse che rifletta la bassa rischiosità dei propri progetti, tenderanno ad uscire dal mercato. La conseguenza sarà l'abbassamento della qualità media degli investimenti per cui sono richiesti fondi nel mercato.

Il "rischio morale", o *moral hazard*, è invece relativo a contratti di finanziamento già in essere, per tali rapporti potrebbe, infatti, verificarsi che i prenditori, al crescere del tasso di interesse richiesto, reagiscano attuando, con i finanziamenti già ottenuti, dei progetti che presentano una maggiore redditività, ma anche un grado di rischiosità più elevata.

Gli intermediari creditizi bancari, secondo quest'approccio, avrebbero la capacità di superare più facilmente di altri intermediari le inefficienze informative tipiche del mercato dei finanziamenti. Le banche, sfruttando la reputazione acquisita, sono nella condizione di poter innestare nei rapporti fiduciari con le imprese richiedenti e di conseguenza hanno accesso alle informazioni "riservate" necessarie per valutare gli affidamenti richiesti. Inoltre, per il fatto stesso di svolgere tale attività in modo sistematico ed organizzato, le aziende di credito sarebbero dotate di una maggiore capacità di

interpretare tali dati e di valutare il rischio connesso ai progetti. Questi intermediari, quindi, erogano finanziamenti ma contemporaneamente, nella fase di selezione delle domande da soddisfare (screening) e nell'azione di sorveglianza continua dell'azienda prenditrice (monitoring) attuano anche una funzione di produzione di informazioni. Si può quindi affermare che "la funzione allocativa" – consistente non già in un semplice processo di redistribuzione del credito, bensì in una attività di discriminazione fra i diversi progetti di investimento – viene particolarmente valorizzata nell'approccio teorico basato sull'ipotesi di asimmetrie informative.

Il successivo sviluppo dottrinale, definito *delegated monitoring*, ha portato poi a sostenere la tesi che agli intermediari sia attribuita, da parte dei depositanti, una sorta di "delega al monitoraggio dei prenditori". I costi connessi agli incentivi che devono essere pagati alla banca affinché esegua il monitoraggio in tanto possono essere da questa sostenuti, in quanto tale intermediario ha la capacità, non solo di selezionare la clientela da affidare ma anche, grazie alla massa di volumi intermediati, di diversificare gli investimenti in modo da ridurre il rischio complessivo del proprio portafoglio prestiti a vantaggio di tutti i depositanti. Da ciò deriverebbe che, in un mercato caratterizzato da elevati costi di transazione, incertezza, nonché, asimmetrie informative, la presenza di intermediari in grado, nonostante queste frizioni, di selezionare i progetti migliori, consentirebbe una più efficiente allocazione delle risorse finanziarie rispetto a quanto non possa accadere se l'incontro fra domanda ed offerta avvenisse direttamente.

Il prevalere, in tempi più recenti, di questa impostazione ha portato una parte della dottrina ad affermare la tesi che agli intermediari creditizi bancari, all'interno del sistema economico, sia attribuito, come compito primario, quello di svolgere una «*funzione allocativa* in condizioni di efficienza».

Questa consiste in una distribuzione delle risorse tale che, mediante il finanziamento dei progetti più meritevoli sotto il profilo dei rendimenti attesi e del rischio connesso, venga garantito il più elevato tasso di sviluppo per il sistema nel suo complesso. Tale assunto, interpretato secondo una prospettiva microeconomica, porta a sostenere che l'intermediario, per effettuare una scelta corretta, debba assumere piena consapevolezza delle scelte di finanziamento disponibili. Di conseguenza, per raggiungere l'efficienza allocativa è tenuto in primo luogo a realizzare una precisa valutazione del rendimento atteso e del rischio derivante dalla probabilità di mancato rimborso di ciascuna operazione di prestito fattibile.

E' stato inoltre rilevato come, per la parte del rischio connesso alla probabilità di insolvenza delle imprese affidate che gli intermediari trasleranno sui depositanti e che non può essere ridotto con la diversificazione, le banche svolgerebbero il ruolo di garanti nei confronti del mercato per le informazioni riservate ricevute dai beneficiari circa la loro capacità di rimborso. Superata quindi la visione limitata dell'approccio classico che definiva la funzione creditizia come un semplice processo di redistribuzione del credito, si è arrivati, in un'ottica evolutiva, a riconoscere che in questa funzione è possibile individuare non solo la prestazione congiunta di un servizio di credito e di un servizio di selezione dei rischi, ma anche una sorta di servizio assicurativo, il cui contenuto principale risiede proprio nella gestione del rischio.

Per quel che concerne il secondo aspetto, ossia l'importanza da attribuire alla valutazione del rischio di credito nell'ambito della gestione bancaria, ciò che rileva è la concezione stessa di attività creditizia.

Una parte della dottrina ha lungamente sostenuto che nella raccolta del risparmio e nella erogazione del credito si dovessero individuare degli elementi di "servizio pubblico". Sebbene questa visione non fosse da tutti condivisa, la sua diffusione ha comunque comportato delle difficoltà nella definizione degli obiettivi che queste organizzazioni dovrebbero perseguire. Gli importanti cambiamenti che hanno interessato i sistemi finanziari hanno avuto enormi riflessi anche sull'attività bancaria. Secondo alcuni, questa evoluzione sarebbe stata tale da implicare l'assunzione, da parte della dottrina, della giurisprudenza e delle Autorità creditizie, di una diversa concezione dell'attività creditizia, ossia l'abbandono di una visione che privilegiava l'aspetto "istituzionale" della banca e l'assunzione di una concezione dell'attività stessa come funzione di tipo imprenditoriale. Invero, nei principali sistemi creditizi si è assistito ad un processo di deregolamentazione e ad una graduale trasformazione dell'esercizio dell'attività di regolamentazione e supervisione da parte delle Autorità creditizie, che sembrano convalidare questa tesi.

L'adozione di schemi imprenditoriali ha portato ad affermare che, in coerenza con quelle che sono le proprie specificità e date le funzioni che è chiamata a svolgere nel sistema finanziario, la banca, alla stregua di qualsiasi altra impresa, è tenuta a raggiungere obiettivi di redditività del capitale investito e di rendimento del capitale proprio nonché, in stretta interrelazione, di ottimizzazione della propria posizione nei mercati in cui opera.

L'orientamento alla redditività potrebbe manifestarsi in misura maggiore o minore: dipende largamente dalle caratteristiche della funzione obiettivo della singola istituzione e può variare in dipendenza del quadro normativo e del contesto istituzionale entro cui si svolge l'intermediazione in prestiti. Ma, nell'ipotesi di "banca-impresa", l'obiettivo della redditività sarebbe comunque presente. Le trasformazioni intervenute nel mercato del credito hanno imposto che la gestione delle banche sia continuamente tesa al miglioramento, quando non al recupero dell'efficienza gestionale, e l'affermazione, ormai da alcuni anni, del concetto di "banca come impresa" ha rappresentato un momento cruciale di svolta nella filosofia di gestione di queste aziende.

Al perseguimento dell'obiettivo reddituale concorre, in misura ridotta rispetto al passato, ma pur sempre molto rilevante, l'attività di impiego in prestiti che comunque rappresenta per antonomasia il compito "istituzionale" della banca. L'intermediario creditizio, fra l'altro, data la sua natura, dispone di strutture organizzative, competenze professionali, nonché informazioni che rendono ancora questo impiego, per quanto costituisca un prodotto "maturo", sufficientemente competitivo – in termini di combinazioni rischio-rendimento – rispetto ad altre forme di investimento.

Oltre al contributo che l'attività di impiego in prestiti può fornire al raggiungimento dell'obiettivo reddituale, vi sarebbero anche altre motivazioni atte a giustificare la perdurante permanenza della stessa. In particolare, la dottrina ha rilevato come tale tipo di impiego consenta, fra l'altro, il raggiungimento di obiettivi di lungo periodo. Di fatto, le banche, allo scopo di ridurre i costi connessi

con l'assunzione delle informazioni sulle imprese richiedenti il fido, sono indotte a instaurare con queste rapporti di lunga durata. Mediante la costruzione di tali rapporti, in un orizzonte temporale di lungo periodo è, infatti, possibile amplificare e stabilizzare la raccolta, nonché incentivare la vendita di servizi collaterali.

Ciò che più rileva, comunque, è che dall'esistenza delle "relazioni di clientela" si dispiegano importanti effetti sulle condizioni del mercato dei prestiti. In particolare, le condizioni di accessibilità del mercato da parte dei concorrenti risultano fortemente limitate. Le banche nuove entranti, anche offrendo condizioni di prezzo più favorevoli, non potrebbero annullare i benefici goduti dalle aziende di credito già esistenti. Gli elementi fiduciari e la capacità di gestire informazioni riservate, tipiche del rapporto di prestito, contribuiscono, cioè, a determinare caratteri monopolistici od oligopolistici del mercato. Ciò conferisce agli istituti creditizi un potere particolare nei confronti dei debitori che si rifletterà sui tassi da questi applicabili e quindi sulle condizioni di redditività.

La politica di impiego in prestiti rappresenta un processo decisionale alquanto complesso: le scelte da farsi riguardano innanzi tutto la dimensione e la composizione del portafoglio prestiti in relazione a parametri quali le tipologie di affidati, le aree geografiche di preferenza, le forme tecniche; rilevanti sono anche altri aspetti quali le strategie di crescita, le politiche di tasso, nonché lo sviluppo di relazioni di clientela. Di fatto, la qualità del portafoglio prestiti incide notevolmente sulla redditività della gestione bancaria.

Importante è, comunque, sottolineare che "l'obiettivo generalmente posto dalle ipotesi della teoria neoclassica alla base dei comportamenti aziendali, ovvero la massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti, deve comunque sempre intendersi al netto del rischio sopportato. Ciò vale ancor di più per l'azienda bancaria dove il rischio è latente nelle varie attività finanziarie e, in modo particolare, insito nell'attività di impiego in prestiti.

La valutazione della rischiosità del credito assume pertanto un ruolo chiave nell'ambito del processo decisionale che concerne la politica degli impieghi^[37]. In quest'ultima non solo si concretizza la "funzione allocativa" assegnata dal sistema all'impresa bancaria, ma si ritrova anche uno strumento che, se efficientemente utilizzato, può fortemente contribuire al raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali della banca. Solo se la banca è in grado di determinare in modo corretto il rischio di ciascun prestito e, assai più, il rischio del complessivo portafoglio l'allocazione efficiente dal punto di vista microeconomico coinciderà con quella di carattere generale.

La dimensione culturale come sfondo per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo

di Marcello Martinez - Università degli Studi della Campania

1. Cultura e sovrastruttura

Le esigenze di coordinamento interne ad un'azienda possano essere risolte: a) attraverso il raggruppamento delle attività in unità e delle stesse in unità di grado superiore e, dunque, la costituzione di una gerarchia; b) mediante l'inserimento di meccanismi di coordinamento strutturali, c) mediante, infine, il ricorso a sistemi di pianificazione e controllo del comportamento.

E' importante ricordare che anche con la *sovrastruttura* si influenza il comportamento dei membri di un'organizzazione e si esercita un'azione di controllo e coordinamento mediante il ricorso a specifici meccanismi di creazione, diffusione e rinforzo di alcuni valori e attitudini di fondo dell'azienda. Si tratta, pertanto di una forma di coordinamento diverso da quello razionale (*design*), caratteristico dell'infrastruttura e della sociostruttura, e, invece, più di tipo ideologico normativo (*devotion*). Infatti, è evidente che le aziende, e con loro le persone che le costituiscono, sono caratterizzate da una propria *storia* naturale che deriva dall'insieme di decisioni, accadimenti, eventi e imprevisti che, elaborando più o meno esplicitamente dei modelli di comportamento informali diffusi e ormai consolidati, le hanno plasmate, condizionate, "formate". E' proprio evidenziando anche la sovrastruttura, dunque, che può individuarsi una delle risposte al *problema dell'isomorfismo* e cercare di comprendere come, anche a fronte di scelte manageriali razionali simili (appunto di progettazione organizzativa nell'ambito dell'implementazione della *Strategic Choice*) ogni organizzazione in realtà appaia caratterizzata da una sua forma unica e, spesso, non riproducibile.

La sovrastruttura di un'azienda, in effetti, è costituita da tutti quegli elementi che compongono la sua *cultura*. Occorre precisare che il significato attribuito a tale termine non è assolutamente univoco. Infatti, possono distinguersi almeno tre concezioni prevalenti di cultura organizzativa.

Secondo una concezione *cognitivista*, la cultura consiste in un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire, interpretare, valutare, agire. Da questo punto di vista, essa si manifesta attraverso gli schemi mentali, i pregiudizi, i sistemi di analisi, i modelli logici e razionali che influenzano il processo di decisione dei membri di un'organizzazione.

Secondo una concezione *strutturalista*, invece, la cultura costituisce l'espressione, il risultato o la proiezione di costruzioni psicologiche inconsce ed universali. Tale impostazione è sostenuta dall'ipotesi che anche il comportamento collettivo di un'organizzazione possa essere compreso facendo riferimento a teorie psicanalitiche e psicologiche e, dunque, ricorrendo a "patologie" comportamentali quali il narcisismo, la drammatizzazione, la schizofrenia, etc.

Secondo un approccio *simbolico*, infine, la cultura consiste in un'architettura di significati attraverso cui gli uomini interpretano le proprie esperienze e dirigono le proprie azioni. La cultura, dunque, è intesa come "il sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente da un dato gruppo in un determinato periodo; questo sistema di termini, forme, categorie e immagini rappresenta il modo in cui tale gruppo di persone interpreta la realtà" (Pettigrew, 1979).

Contrariamente ai due approcci precedenti, una interpretazione *simbolica* della cultura non cerca di identificare aspetti generali e universali, e dunque, in linea di principio validi e riconoscibili in ogni organizzazione, ma al contrario enfatizza la rilevanza di quegli elementi che aiutano a comprendere l'unicità della forma organizzativa di una specifica azienda, senza preoccuparsi di collocarla all'interno di uno schema o modello già elaborato. La cultura, infatti, appare composta da alcuni elementi fondamentali definibili come i suoi *contenuti* e si manifesta attraverso specifici *simboli*, che dunque ne rappresentano gli elementi visibili e interpretabili.

2. Cultura e devotion

Per poter distinguere le diverse modalità utilizzate dalle aziende per coordinare attraverso il controllo sovrastrutturale (*devotion*) il comportamento dei propri membri è utile scomporre la cultura nei suoi componenti di base, vale a dire: a) i valori condivisi e le idee guida; b) le ideologie; c) gli assunti fondamentali.

I *valori condivisi* e le *idee guida* rappresentano le convinzioni e i giudizi di preferibilità che guidano il comportamento dei singoli e che, in sostanza, definiscono ciò che è positivo o negativo, ciò che è bene o male, ciò che è deontologicamente corretto o scorretto e così via. In termini più aziendali, si può interpretare come valore condiviso l'obiettivo o la *mission* dell'azienda che, appunto, dovrebbe essere accettata dai membri di un'organizzazione.

Alla base dei valori, si colloca l'*ideologia* portante dell'organizzazione, cioè il sistema logico che legittima i valori condivisi, giustificandoli razionalmente e inserendoli all'interno di un ragionamento articolato di carattere politico, sociale, etico.

La stessa ideologia, a sua volta, è sostenuta dagli *assunti fondamentali*, cioè da principi etici e morali non discutibili, dati per scontati. Secondo Schein (1984) è possibile identificare almeno sei assunti di base che sostengono la cultura di un'organizzazione:

1) la relazione dell'azienda con il *business system* (dominazione, sopravvivenza, competizione, cooperazione, etc);

2) la natura della realtà e della verità (vale a dire com'è comprensibile il mondo esterno, mediante la scienza, l'esperienza, l'intuizione, la magia etc.);

3) la natura del tempo (il tempo è circolare; il tempo è caratterizzato da un continuo progresso; il tempo più importante è il passato, occorre guardare al futuro; ciò che conta è il presente etc.).

4) la natura dell'uomo (l'uomo è prevalentemente opportunist, egoista, altruista etc.);

5) la natura dell'attività umana (cosa è il lavoro, cosa è il tempo libero, cosa è lo svago etc.);

6) la natura delle relazioni umane (è prevalente l'individualismo o il collettivismo, la cooperazione o la competizione etc.).

La cultura esercita una forte azione di coordinamento dato che è ragionevole ipotizzare che "gli individui adeguino le attitudini, i comportamenti e le convinzioni al contesto sociale e alla realtà presente e passata del proprio comportamento e situazione" (Salancick, Pfeffer, 1978). Si assume cioè che sia più rapido e più semplice "dare per scontati" alcuni atteggiamenti e modi di agire, accettarli come efficienti ed efficaci ed adottarli o assumerli come base di partenza per miglioramenti incrementali. Da questo punto di vista la cultura è in grado di assicurare un allineamento di obiettivi e di comportamenti dei singoli all'interno dell'azienda, in modo alquanto rapido e *docile*. Alla base di tale effetto, si colloca un processo di identificazione dell'individuo con l'organizzazione, fondato sia sul vantaggio che il singolo attore percepisce nel "fidarsi" di comportamenti e decisioni già sperimentate, senza dunque dover ripartire da zero per la ricerca di soluzioni a problemi risolti in precedenza, sia un "effetto contagio" che induce ad evitare "condotte devianti", dato che la loro realizzazione sarebbe estremamente difficile, costosa, se non addirittura in conflitto con il resto dell'organizzazione.

3. Il pluralismo culturale

Tuttavia, l'ipotesi che la sovrastruttura sia costituita da un'unica cultura prevalente si scontra con l'osservazione di quelle realtà aziendali che, invece, sono caratterizzate da diverse sottoculture, a volte anche in opposizione le une con le altre. Esempi di tale *pluralismo culturale* sono particolarmente evidenti quando si è in presenza di aziende nate attraverso una fusione di due realtà societarie separate e autonome, ma successivamente unificate; quando l'azienda attraversa una fase di cambiamento organizzativo guidato, ad esempio da un nuovo management; quando si è avviato un processo di privatizzazione di aziende pubbliche etc. In tutti questi eventi straordinari per la vita di un'azienda, la cultura, più che rappresentare l'elemento unificante, sembra essere uno dei principali ostacoli al coordinamento collettivo, dato che spesso la cultura "vecchia" è in grado di rappresentare uno dei principali fattori inerziali e di resistenza al "nuovo".

Tuttavia, ad un'osservazione più attenta non può sfuggire che lo sviluppo di più subculture all'interno di una stessa organizzazione non è un fenomeno raro, anzi è piuttosto probabile, soprattutto quando le sue dimensioni aumentano e il grado di interazione fra i suoi membri è meno intenso. Alla base di una separazione culturale, infatti, si possono riconoscere le differenze espresse dai diversi specialisti funzionali in merito alla natura del business: le prospettive che guidano gli uomini del marketing, ad

esempio, possono essere molto diverse da quelle degli ingegneri della produzione; i tecnici della ricerca e sviluppo possono far riferimento a linguaggi e codici completamente diversi dagli amministrativi e così via. Ogni gruppo in sostanza può aver sviluppato dei propri sistemi simbolici di interpretazione del business e di definizione delle priorità, per cui l'organizzazione appare come un mosaico culturale.

Ulteriori separazioni culturali possono, inoltre, emergere fra gruppi interni all'azienda ma contraddistinti da un diverso background e status sociale o da una diversa cultura etnica. Tali differenze si possono, infatti, tradurre in difficoltà relazionali nell'agire quotidiano delle persone, e possono costituire delle vere e proprie barriere invisibili fra i diversi gruppi.

Inoltre, non tutti i membri di un'organizzazione sono contraddistinti da una simile identificazione nella realtà aziendale in cui lavorano. Gli individui portano all'interno dell'azienda le proprie convinzioni politiche e culturali, nonché sviluppano relazioni sociali privilegiate con alcuni colleghi e non con altri, a volte sostenendole con interessi, hobbies, in comune. Le relazioni sociali create all'interno dell'azienda sulla base di relazioni di amicizie affinità caratteriale possono costituire il fondamento di coalizioni informali, a volte in contrapposizione le une con le altre.

Infine, non bisogna dimenticare il ruolo svolto dalle associazioni sindacali nel frammentare o consolidare le separazioni culturali all'interno di un'azienda. Spesso, i sindacati si fanno portatori di una vera e propria controcultura, nel senso che la loro stessa esistenza si basa sul principio che gli interessi dei lavoratori siano distinti, se non opposti, a quelli dei datori di lavoro. Inoltre, ogni sindacato rappresenta una vera e propria controganizzazione, con proprie strutture, ruoli, con una sua ideologia e una sua storia, diversa da settore a settore e da azienda ad azienda.

Un'efficace definizione delle sovrastrutture frammentate che contraddistinguono tali realtà aziendali è quella di *anarchie organizzate* o *puzzle organizzativi*. Con tale accezione si vuole sostenere che si è in presenza di situazioni in cui la cultura, più che essere un collante, esprime un conflitto, un disordine, una confusione e un'elevata incertezza comportamentale. Pur tuttavia, anche in tale apparente caos, il dialogo e il contrasto fra più subculture possono rappresentare un elemento di organizzazione e aggregazione che, anche se non coerente con un'idea tradizionale di armonia e omogeneità, in ogni caso costituiscono un rilevante fattore di influenza dei comportamenti dei singoli.

4. Le manifestazioni della cultura organizzativa

Nelle realtà aziendali le espressioni esterne della cultura possono essere sia dirette sia indirette. Il primo caso è riscontrabile ogni qual volta l'azienda produce dei documenti nei quali enuncia chiaramente il sistema di valori che ritiene di sostenere. Tali documenti, chiamati a volte proprio Carta dei valori, Missione d'azienda, Regole d'oro e così via, in effetti rappresentano la cultura formale, quella cioè in genere promossa e legittimata dal Top management. Sebbene tali manifestazioni dirette abbiano una rilevante importanza ai fini della visibilità e trasparenza degli obiettivi aziendali, di gran lunga più indicative sono le espressioni che indirettamente rivelano il modo di pensare e di agire dei membri

dell'organizzazione. E' ovvio ricordare che i valori e le idee guida, gli stessi obiettivi sostenuti dal top management potrebbero non essere per niente condivisi ai livelli più bassi della scala gerarchica o, addirittura, essere volutamente boicottati. Tra le manifestazioni indirette più utili per un'adeguata comprensione della cultura di una specifica azienda possono ricordarsi: il linguaggio; i miti; gli eroi; le storie; le saghe; i riti e le cerimonie; i rituali; gli artefatti materiali. Si tratta di aspetti della vita organizzativa di un'azienda che hanno una *valenza simbolica* elevatissima. Infatti, sono in grado di fornire informazioni che vanno ben oltre quello che è il significato apparente attribuitogli: sono strumenti, abitudini, racconti, comportamenti, eventi che comunicano in modo indiretto, ma anche ambiguo, proprio il sistema di valori, le linee guida, l'ideologia e gli assunti di base che contraddistinguono la cultura dell'azienda.

Il *linguaggio*, in particolare, rappresenta un veicolo fondamentale di comunicazione e di trasmissione della cultura di un'azienda. Il ricorso a certe espressioni verbali, a metafore, a giochi di parole, a proverbi o modi di dire più o meno diffusi possono essere un indicatore importante del sistema di valori diffuso all'interno dell'organizzazione.

Sul linguaggio si fondano espressioni simboliche basate sulla *trasmissione orale* di informazioni all'interno delle aziende. Ad esempio, i *miti* sono dei racconti che descrivono episodi (reali o immaginari) ritenuti importanti per la storia dell'organizzazione. Con il ricorso al mito, in genere si legittimano o si delegittimano specifici comportamenti o azioni o si fanno riferimenti a personaggi, gli *eroi*, che hanno svolto un ruolo ritenuto fondamentale per la fondazione, lo sviluppo, la trasformazione dell'azienda. Le *storie*, invece, si riferiscono ad aneddoti relativi alla vita quotidiana dell'azienda e consentono la trasmissione di codici di comportamento errati o corretti relativi alle relazioni interpersonali, ai rapporti capo collaboratore, alle decisioni del top management. Con tali racconti, si comunicano eventi che possono rappresentare dei validi riferimenti per chi lavora in azienda: facendo riferimento alla nota storia, si possono assumere informazioni utili per orientare le proprie azioni. Particolari combinazioni di miti e di storie che raccontano più articolatamente la vita di un'azienda costituiscono le *saghe*.

Espressioni simboliche *di tipo comportamentale*, basate cioè su un insieme complesso di gesti, di azioni, di simboli materiali veri e propri (bandiere, inni, colori aziendali, logo etc.) che trasmettono informazioni e vincoli comportamentali, sono i riti, le cerimonie e i rituali. I *riti* e le *cerimonie* sono eventi collettivi e sociali eccezionali con una valenza generalmente celebrativa, i *rituali* invece sono riscontrabili nel quotidiano e influenzano il lavoro di tutti i giorni. Nel caso dei *riti* ci si riferisce ad azioni collettive che esercitano un elevato impatto emotivo sul singolo e che sottolineano particolari momenti della vita aziendale, quali una promozione, una premiazione, una degradazione; ma sono riti anche i festeggiamenti natalizi, i convegni periodici, i corsi annuali di formazione, le convention. Le *cerimonie*, a loro volta, sono eventi composti da un gran numero di riti, composti all'interno di uno scenario più solenne ed articolato. I *rituali*, invece, riguardano più il comportamento quotidiano che è in tal modo indirizzato all'interno di un sentiero noto e standardizzato. Si tratta di vere e proprie routine che assicurano i membri dell'organizzazione della correttezza del loro comportamento e che li guidano nelle relazioni quotidiane con i colleghi, con il superiore, con i clienti. possono essere considerati rituali

quotidiani la pausa a metà mattinata, il break pomeridiano, il recarsi sempre allo stesso ristorante o mensa aziendale, etc.

Infine, un'ultima espressione simbolica materiale della cultura aziendale può essere individuata negli *artefatti materiali* adottati dall'azienda, cioè nel *lay out* degli uffici, nella forma degli edifici, nei colori delle divise, nell'arredamento, etc. Tutti questi oggetti esprimono, in un certo senso, la materializzazione e la reificazione dei valori aziendali, dei modi di sentire, e trasmettono indirettamente segnali di comportamento che, naturalmente, vanno ben oltre le intenzioni pianificate.

Occorre sottolineare, infatti, che tutte le espressioni indirette devono essere ritenute come dei *simboli* e come tali non sono caratterizzati da un unico significato, ma, contrariamente ai segni fondati da una corrispondenza univoca tra significato e *significante* (cioè l'oggetto che si utilizza per comunicare un determinato concetto) possono essere oggetto di interpretazioni difformi e ambigue a seconda ad esempio degli interessi in gioco, anche all'interno di una stessa realtà organizzativa. Una corretta interpretazione della sovrastruttura organizzativa di un'azienda, dunque, dovrà necessariamente basarsi su una metodologia che si sforzi di integrare i diversi punti di vista e che sia capace di esplicitare le diverse posizioni e i diversi interessi. Una modalità di analisi della cultura di un'azienda "vista dall'esterno" è, ad esempio, presentata nel riquadro successivo.

5. Conclusioni

In base alle considerazioni effettuate nei paragrafi precedenti, risulta evidente che la cultura organizzativa può essere gestita entro certi limiti, proprio perché essa risente della cultura di fondo entro cui agisce l'organizzazione e perché essa a livello aziendale, è anche e soprattutto, il risultato delle interazioni spontanee e quotidiane che, per lungo tempo, sono intercorse fra le persone. Più precisamente, però, può ritenersi che il ricorso alla cultura come leva manageriale per conseguire consapevolmente obiettivi di controllo e coordinamento possa escludersi categoricamente, solo se si considerano azioni manageriali di tipo meccanico, fondate cioè su una semplice logica di causa effetto. Interventi di tale genere, infatti, appaiono tipicamente manipolatori, coercitivi e anche controproducenti: la cultura, in sostanza, non può essere imposta, e spesso i tentativi volti a modificarla si scontrano con una resistenza inaspettata.

Tuttavia, è anche vero che il management può considerare la cultura come un'area di intervento, nel senso di promuovere iniziative di *indottrinamento* e *socializzazione*, volte a indirizzare il comportamento dei singoli in conformità ad un sistema di valori che, con tali politiche, viene comunicato, promosso e legittimato.

Più precisamente, per *indottrinamento* si intende l'uso di tecniche *formali* per sviluppare l'identificazione dell'individuo con l'organizzazione o gruppo a cui appartiene. L'indottrinamento può assumere connotazioni estreme quando, ad esempio, è utilizzato da organizzazioni militari o da religioni integraliste per "annullare" l'individuo a fronte delle esigenze del gruppo (che sia un corpo militare o

una setta). Nelle aziende, invece, l'indottrinamento si traduce soprattutto nelle attività di formazione, nella progettazione dei riti e delle cerimonie, nell'uso di strumenti di comunicazione come i giornali interni e le *newsletter* e, in genere, nel ricorso a metodi di comunicazione ufficiali per proporre e trasmettere gli obiettivi (ad esempio la *mission*) e i valori condivisi.

La *socializzazione*, invece, ha un carattere più spontaneo, informale ed implicito: rappresenta un processo mediante il quale un individuo, spontaneamente, inizia ad apprezzare i valori, le competenze e i comportamenti attesi essenziali per svolgere attivamente il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, rappresentano importanti occasioni di socializzazione la partecipazione a eventi sociali organizzati e dunque ufficiali, la rotazione del management e del personale fra le diverse sedi, la progettazione di luoghi di incontro e di svago (circoli aziendali).

Pettigrew A. M., (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24.

Salancik G. R., Pfeffer J., "A social information processing approach to job attitudes and task design", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 23.

Schein E. H., (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan management review*, n. 4, vol. 25