



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

di

Stefano Berti, Carlo Ronca

Come condividere la cultura della gestione del rischio tra impresa e finanza

SOMMARIO

COME CONDIVIDERE LA CULTURA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO TRA IMPRESA E FINANZA . ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

1 INTRODUZIONE	3
2 MANAGEMENT SUMMARY	7
3 REGOLAMENTAZIONE DEL CREDITO ED INNOVAZIONE DEL BUSINESS	10
3.1 Il cambiamento nel credito come occasione per migliorare la cultura d'impresa	12
4 L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO OPERATIVO E DELLA PREVENZIONE DEGLI EVENTI DI PERDITA.....	15
4.1 Risk management oggi.....	15
4.2 L'importanza del capitale intangibile: l'incidenza dei processi e delle risorse umane negli eventi di perdita	16
4.3 La lezione da apprendere dagli studi della banca dei regolamenti internazionali	19
4.3.1 Area 1 - Developing an appropriate risk management environment	21
4.3.2 Area 2 - Risk management: identification, assessment, monitoring, and mitigation/control	22
4.3.3 Area 3 - Role of disclosure	26
4.3.4 area 4 - Role of supervisors	27
5 IL RUOLO DELLA FILANTROPIA NELL'INNOVAZIONE	29
6 L'IMPORTANZA DIRETTA DEL CAPITALE INTANGIBILE AI FINI DEL CREDITO: IL RATING E I SOFT FACTS	32
6.1 Riflessioni generali	32
6.2 Il calcolo del rating.....	34
6.3 Il complesso delle relazioni della PMI con la banca ai fini del credito: le indicazioni dell'Unione Europea	37
6.4 Il quadro di riferimento e le convinzioni maturate	39
7 LA VISIONE INTEGRATA DELLA GESTIONE AZIENDALE.....	43
7.1 Lo scenario generale	43

7.2 Capitale tangibile e capitale intangibile	44
7.3 L'evoluzione delle metodologie	45
8 PRODURRE INNOVAZIONE IN RETE: UN PERCORSO NECESSARIO PER FAR CRESCERE PRESTAZIONI E FIDUCIA	48
9 MODELLO OPERATIVO: ACTION-RESEARCH NEL LABORATORIO PER L'ACQUISIZIONE DI CONOSCENZA	54
9.1 Il contesto collaborativo per la Action-research: il Laboratorio dell'intangibile	54
9.2 Gli strumenti per creare valore condiviso in un Laboratorio dell'intangibile: specificazioni di sintesi.....	57
10 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	61
11 SITOGRAFIA	64

1 INTRODUZIONE

Il primo luglio 2010 il 50,8% della Lucchini, proprietaria fra l'altro delle storiche acciaierie di Piombino, che occupano tuttora oltre duemila persone, è passato di mano per un euro.

Nello stesso luglio ho partecipato ad una riunione direzionale di una media impresa di servizi, in cui l'imprenditore stimolava le sue prime linee a procedere speditamente nel programma di certificazione delle competenze del personale: "con la certificazione xy abbiamo ottenuto un aumento a doppia cifra dei margini unitari specifici".

Cosa è più concreto, in termini di valore economico: una risorsa tangibile come l'altoforno o una risorsa intangibile come la competenza certificata?

Il presente quaderno vuole dare un contributo alla lettura di possibili fonti di innovazione dell'economia su scala territoriale, nell'intento di rappresentarne le prospettive a partire dall'economia reale. In questo senso si collega in modo molto diretto alla precedente pubblicazione, di uno degli autori, sul Capitale Intellettuale e il suo report¹

L'esigenza, condivisa da tutti gli attori, sia pubblici che privati, con cui la Fondazione Adriano Olivetti ha lavorato in questi anni, è quella di esplicitare gli elementi abilitanti dell'innovazione: per sostenere lo sviluppo. Si parlerà, come nella pubblicazione appena citata, prevalentemente dei sistemi d'innovazione, quasi spersonalizzando gli apporti "schumpeteriani" di imprenditori e inventori.

Questa scelta ha le sue radici nell'esperienza fatta, alla fine degli anni '90 quando abbiamo avuto occasione di confrontarci personalmente, attraverso una serie di incontri organizzati² sui temi dell'innovazione e del cambiamento, con alcuni tra i maggiori esperti a livello internazionale: alle riunioni

¹ V. Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

partecipava un ristretto gruppo di manager di grandi organizzazioni, avendo come interlocutori persone del calibro di Crozier, Normann, Shine, Watzlawick, solo per citarne alcuni. L'iniziativa univa le caratteristiche del club per dirigenti con quelle del laboratorio di ricerca, consentendo approfondimenti trasversali, sia con gli esperti, che fra i manager partecipanti. Questo dibattito ci ha portati a rivedere una serie di gerarchie consolidate. Per esempio l'innovazione per ideazione dal basso è risultata cubare molto meno di quanto non pensassimo (e forse istintivamente sperassimo, sul ricordo della storia di personaggi come Natale Cappellaro³).

L'inventore, infatti, ha ruolo non solitario, ma opera, in particolare nei nostri giorni, in un sistema d'innovazione. Per quest'ultimo sono ingredienti assolutamente decisivi: l'esistenza di strutture e risorse di sostegno capaci di far crescere l'innovazione e renderla vitale; l'adozione di un approccio interdisciplinare; l'incontro fra *stream* diversi dell'innovazione: aree con logiche, percorsi, tassi e dinamiche di cambiamento differenziati.

In questo contesto la normazione diviene una fonte assolutamente primaria di innovazione: induce, direttamente, discontinuità diffuse nel comportamento; crea esigenze di apprendimento da superare necessariamente; sviluppa opportunità di miglioramento attraverso la produzione di conoscenza che ne scaturisce.

L'effetto di norme che inducono cambiamenti profondi non è spesso noto a priori: da questo punto di vista le evoluzioni ed le discontinuità che si sono avute in questi anni nel contesto del credito (a cui ci dedicheremo in particolare) rappresentano un caso anche troppo esemplare.

Per quanto possa sembrare quasi un ossimoro, la conoscenza degli effetti complessivi connessi con un cambiamento normativo possono richiedere approcci non predittivi: spingere a ricerche-intervento piuttosto che a progetti.

² Si trattava del programma ARTIS (Analisi e Ricerche sui Temi d'Innovazione e Sviluppo), ideato e gestito dalla società Elea spa, allora nel gruppo Olivetti.

³ <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=581>

Due gli approcci che connotano una possibile *Action-research* sui temi oggetto di questa pubblicazione, e della precedente sul Capitale Intangibile

- Ricombinazione interdisciplinare: l'iniziativa si basa su una serie di elementi e strumenti che abilitano e governano i processi di crescita innovativa, con riferimento a contesti disciplinari diversi:

a. Le riflessioni sul nuovo contesto del credito, risorsa essenziale di sostegno all'innovazione, e sulle dinamiche che le nuove regolamentazioni internazionali (in vigore attualmente o già definite e scadenziate per i prossimi anni) determinano sulle imprese, in particolare sulle piccole e medie imprese. È di questo che si parla in questa pubblicazione: una fonte importante, anzi prioritaria di queste riflessioni è stato il progetto Leonardo b3 (www.leonardo-b3.eu) finanziato dall'unione europea: in particolare dei contenuti oggetto di una precedente pubblicazione di uno degli autori⁴;

b. Le ricerche e gli studi sul capitale intellettuale, sul suo valore e sulle sue dinamiche, nati e catalizzati nel contesto dei cluster di innovazione, in particolare quello delle aziende appartenenti ai Poli di Innovazione della Regione Piemonte: oggetto di una pubblicazione dell'altro autore⁵

- Superficie di contatto fra *stream* diversi dell'innovazione:

a. in imprese come quelle dei Poli d'Innovazione della Regione Piemonte, ma in generale nelle piccole e medie imprese, che sostanziano il tessuto produttivo di ampia parte dei territori del paese, l'innovazione mira ad essere aggressiva, e frutto di dinamiche (siano esse *push* o *pull*) di rapporto con il mercato;

⁴ Berti S., Martucci A., Fornai S., *Performance e mitigazione del rischio: il contributo di Basilea II*, in G. D'Angelo, A. D'Angelo (a cura di), *Credito per le Piccole e Medie Imprese*, Giannola Liguori, 2009

⁵ V. Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

AA.VV., "Competere con la Conoscenza. L'Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale: di impresa", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012.

b. nel mondo del credito, ove oggi è centrale il principio di prudenza, l'innovazione nasce essenzialmente in risposta a regolamentazioni centrate su norme di livello internazionale; ove oggi domina, sia per le banche che per le altre istituzioni finanziarie, l'avversione per il rischio e l'anticipazione, nel prezzo, di eventi potenzialmente dirompenti, ma remoti nel tempo;

c. nel mondo "globale" i fattori che influenzano lo sviluppo hanno costi e rendimenti basati su ponderazioni e criteri di mitigazione dei rischi che stanno fuori dai territori delle comunità che lavorano nell'economia reale.

Tutte le riflessioni svolte dai due autori su questo tema convergono in un obiettivo comune: specificare e realizzare un prototipo di "sistema operativo"⁶ per i sistemi d'innovazione, in grado di coordinare la sintesi e lo sviluppo di genomi⁷ che abbiano il DNA dell'innovazione e di rendere quindi disponibili strutture e risorse di sostegno.

⁶ V. Ronca C. (a cura di), *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese- Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili d'impresa*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 14, 2010, Nota introduttiva, p.10.

⁷ Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C., *The Collective Intelligence Genome*, in «MIT Sloan Management Review», Spring 2010.

2 MANAGEMENT SUMMARY

Scopo di questa pubblicazione è quello di favorire una maggior diffusione delle conoscenze, rese necessarie e disponibili, dalle evoluzioni che si sono avute nel mondo del Credito, ed in particolare delle Banche: favorirne una diffusione nell'ambito delle Piccole e Medie Imprese, e degli attori ad esse correlati in una logica di sviluppo: per accrescere il loro Capitale Intellettuale e la loro capacità competitiva.

Le fonti dei contenuti qui trattati sono essenzialmente costituiti, come già detto nell'introduzione:

- dai risultati condivisi nell'ambito del progetto europeo Leonardo B3 (Business Versus Basel II: www.leonardo-b3.eu)
- dalle ricerche svolte dalla Fondazione Adriano Olivetti sul Capitale Intangibile

Ma sono altresì costituiti dal lavoro di integrazione fra queste due diverse fonti di conoscenza, svolto dai due autori con la collaborazione di colleghi della Fondazione Adriano Olivetti: ai quali va il nostro ringraziamento, così come ringraziamo i partner delle due iniziative citate

Lo svolgimento parte affrontando le ragioni d'essere di questa riflessione: parlando del rapporto, che si sta sviluppando sempre più, anche se in modo non sempre esplicito e consensualmente gradito, fra regolamentazione del Credito ed innovazione del Business. Lo faremo nel capitolo successivo, il numero tre.

Approfondiremo poi, nel capitolo quattro, un tema forse non altrettanto evidenziato, nel dibattito di questi anni, quanto il tema del credito in sé e delle difficoltà per le PMI ad accedervi in modo per loro adeguato: il tema del Rischio Operativo, e del contributo che le riflessioni e le ricerche svolte su questo tema, principalmente in ambito bancario, danno o quantomeno possono dare, concretamente, allo sviluppo della cultura imprenditoriale nelle PMI ed, anche attraverso questo, all'innovazione

Posto questo primo pilastro delle nostre argomentazioni, approfondiremo alcune ragioni che portano la Fondazione Adriano Olivetti a trattare questo tema, viste le sue connotazioni: parleremo nel capitolo cinque del ruolo della filantropia nell'innovazione.

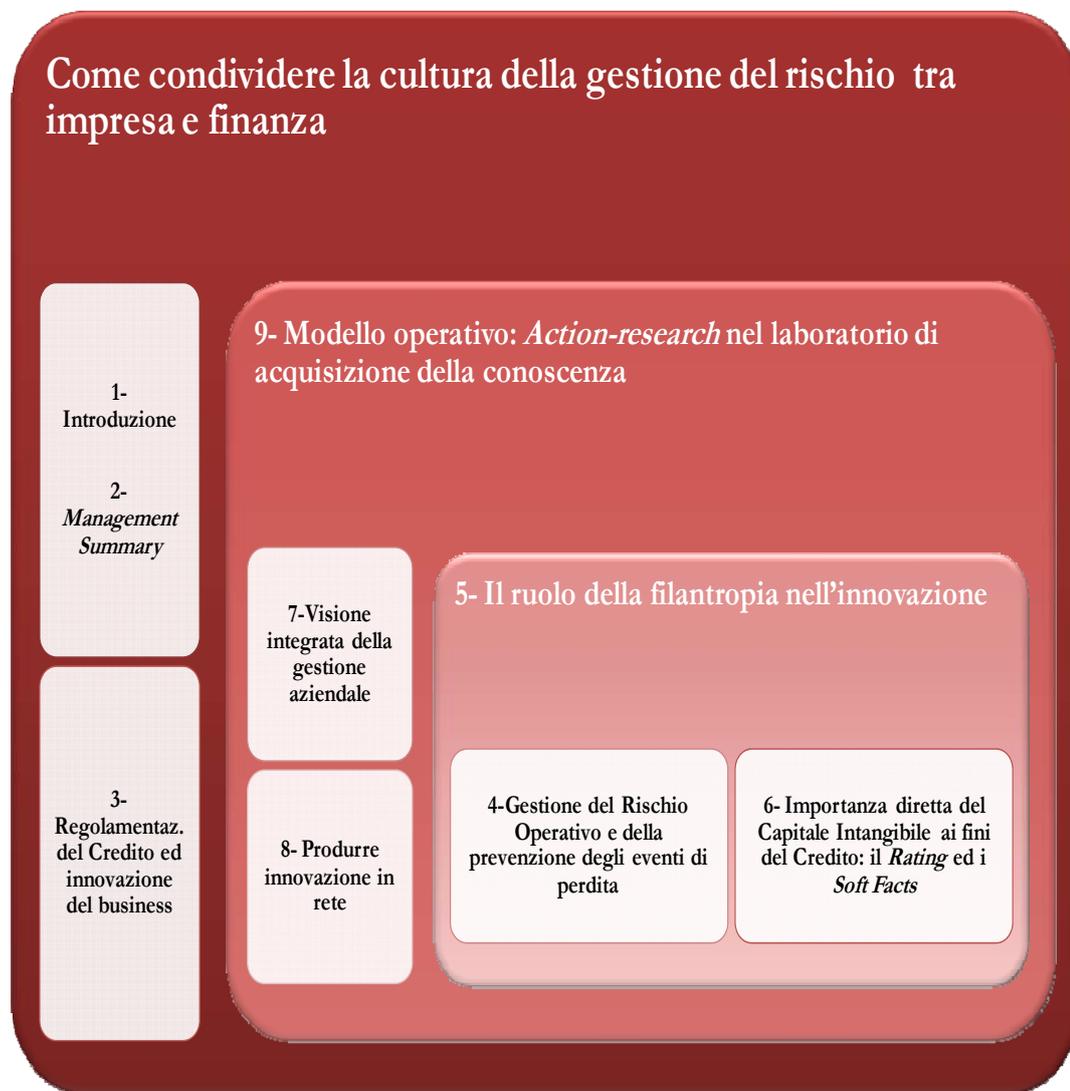
Amplieremo poi progressivamente lo spazio di osservazione, sempre restando connessi al tema del Credito nell'ottica di chi cura in particolare il Capitale Intangibile delle Imprese: parlando, nel capitolo sei, dell'importanza del Capitale Intangibile, e dei cosiddetti *soft facts*, ai fini dell'ottenimento e del mantenimento del Credito, e concludendo questo livello di ampliamento dei contenuti esaminando il complesso delle relazioni Banca - PMI ai fini del credito: sottolineando le indicazioni che l'Unione Europea ha dato alle PMI e concludendo con una disamina delle convinzioni maturate.

A questo punto amplieremo il discorso su due livelli: quello della gestione aziendale "interna", e quello della produzione dell'innovazione in rete. Nel capitolo sette presenteremo una visione integrata della gestione aziendale, con una focalizzazione specifica sul capitale intangibile ed una sull'evoluzione che hanno avuto le metodologie di gestione direzionale. Nel capitolo otto parleremo di una frontiera imprescindibile, e del perché è di assoluta attualità oggi: quella della produzione dell'innovazione in rete, e del suo legame con il Professional Social Networking, ed anche con il Social Networking in generale. Concluderemo, nel capitolo nove, con delle riflessioni prospettiche ed operative: un modello di *Action-research* e gli strumenti per un laboratorio dell'intangibile.

Questo *working paper* ha in sostanza una struttura "nidificata": conclusa, con il capitolo successivo, un inquadramento generale affronteremo i temi partendo dal più specifico, per ricongiungerci con delle considerazioni generali e prospettiche, integrate da proposte operative.

Il *working paper* si presta quindi a varie modalità di lettura: una lettura classica dall'inizio alla fine così come una lettura monografica su specifici argomenti: facilitata da una serie di richiami e note.

La sua struttura complessiva e' schematizzata nella figura sottostante



3 REGOLAMENTAZIONE DEL CREDITO ED INNOVAZIONE DEL BUSINESS

Lo spunto di queste riflessioni è la tendenza in atto nel mercato del credito, per effetto di Basilea II⁸ e dell'evoluzione verso Basilea III.

L'aspetto che ci interessa è che questa evoluzione rende in generale sempre più conveniente, per le banche, correlare puntualmente⁹ il prezzo del credito alle caratteristiche specifiche del prenditore: cosa che ha impatto non indifferente sul sistema produttivo, in particolare sulle piccole e medie imprese (PMI).

Questa situazione si sviluppa con Basilea II: Basilea III introduce tutta una serie di modifiche al fine di rafforzare la solidità del sistema bancario¹⁰: modifiche che però non cambiano questa logica, anzi in sostanza ne rafforzano l'impatto perché inducono un incremento del costo del credito¹¹.

Negli ultimi anni si era ampiamente diffuso un clima di preoccupazione in merito al fatto che Basilea II potesse avere influenza negativa sulla concessione di credito alle PMI. L'avvento di Basilea III, come dicevamo, tenderà a rafforzare, invece che ad attenuare, queste preoccupazioni

⁸ Su Basilea II esiste una amplissima documentazione:

- Sulla rete si suggerisce, come riferimento principale, lo stesso sito della Banca dei Regolamenti internazionali www.bis.org. Come riferimento per altri siti si suggerisce la sezione e-library del sito del progetto Leonardo B3 <http://www.leonardo-b3.eu/>;
- Su carta, il libro prodotto nel 2009 dallo stesso progetto Leonardo B3: *Credito per le piccole e medie imprese* (Liguori editore). Tale libro, scaricabile in formato elettronico a partire dal sito del progetto, ed in particolare il contenuto del capitolo 7 prodotto dallo stesso autore, rappresenta la principale fonte di questo working paper: tranne ove diversamente qui indicato a livello paragrafo.

⁹ Anche se non necessariamente in modo complicate: da questo punto di vista Basilea III mira anche ad un semplificazione ed una maggiore omogeneità, rispetto ai modelli, talvolta sofisticatissimi e particolarissimi, adottati da alcune banche in occasione di Basilea II. E questo favorirà presumibilmente una lettura più culturale, in quanto meno meccanica, delle logiche che connettono le caratteristiche del prenditore al costo del credito.

¹⁰ E la stessa finalità hanno le raccomandazioni dell'EBA (European Banking Authority: <http://www.eba.europa.eu/>), che è stata istituita a fine 2010.

¹¹ "Basel III is part of the Committee's continuous effort to enhance the banking regulatory framework. **It builds on the International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards document (Basel II)**". International regulatory framework for banks (Basel III) - Banca dei Regolamenti Internazionali – www.bis.org

D'altra parte l'importanza delle piccole e medie imprese (PMI) viene costantemente evidenziata, e a ragion veduta, in quanto le PMI rappresentano la spina dorsale dell'economia europea.

Considerando queste premesse, la situazione economico-aziendale delle PMI assume una rilevanza particolare e non è motivo di particolare euforia: solo una parte ridotta del capitale d'esercizio viene finanziato con capitale proprio; una percentuale significativa delle PMI presenta persino un capitale proprio negativo.

D'altra parte una reazione positiva ai vincoli del contesto può avvenire solo traducendo le minacce in opportunità, in modo da farle divenire fonte ed occasione di innovazione nelle modalità di sviluppo e gestione dell'impresa. Vedremo che questo in parte è possibile a livello impresa: in parte maggiore chiama in campo i sistemi di livello superiore, a partire da quello territoriale.

3.1 Il cambiamento nel credito come occasione per migliorare la cultura d'impresa

Basilea II, e ciò che ne è conseguito e seguito, interessa le PMI soprattutto in riferimento al rapporto con le banche ai fini del credito.

Focalizzarsi su questo è sicuramente corretto, ed è stato oggetto di ampia bibliografia: ma come vedremo in seguito può essere anche limitativo.

I termini di merito creditizio o solvibilità, così come la relativa determinazione e continua verifica, sono utilizzati ormai da tempo in attinenza alla concessione di credito da parte delle banche.

Con le nuove regole sul capitale proprio delle banche, introdotte già con Basilea II, si è inteso standardizzare, oggettivare e razionalizzare la procedura corrispondente nell'ambito del processo di rating: "premiando" l'utilizzo di (anche troppo)¹² raffinati e personalizzati sistemi di rating; ai fini della concessione del credito, e rendendo conveniente ancorare una parte dei costi di concessione del credito, da parte della banca (la parte correlata con il cosiddetto "capitale di vigilanza"), al *rating* stesso del prestatore del credito.

Il rating si basa sulla cosiddetta "probabilità d'insolvenza" ("*probability of default*", PD), ossia la probabilità che le aziende della stessa classe o livello di rating non riescano a soddisfare i propri obblighi entro i dodici mesi successivi, e pertanto vengano a trovarsi in uno stato di insolvenza ("*default*"), come da definizione contenuta in Basilea II (ossia, ad esempio con un ritardo di pagamento di oltre 90 giorni presso la banca).

Così come tutte le altre aziende, anche le banche calcolano i prezzi in relazione ai costi dei servizi offerti. Per effetto dell'andamento registrato negli ultimi anni si rivolge sempre maggiore attenzione, ai fini della concessione di un prestito, alla definizione del prezzo calibrato al rischio ("*Risk-Adjusted Pricing*").

¹² Basilea III tende a ridurre il grado di sofisticazione dei modelli specifici delle Banche, ed ad aumentarne la coerenza, come già indicato nella nota numero 9.

Ma Basilea II non è, e non è stata, solo questo: anche se su questo si è appuntata la maggiore attenzione ed il maggior sforzo di revisione. C'è tutto un campo per esempio sul rischio operativo e sulla prevenzione e/o mitigazione degli eventi di perdita.

Data l'ampiezza dell'impatto, il solo chiedersi se Basilea II¹³ abbia innescato per le PMI un processo che rappresenta più una minaccia o più un'opportunità è in qualche modo restrittivo. Anzi: la stessa focalizzazione sull'impatto operativo è riduttiva: stante la grande valenza di innovazione culturale che questi cambiamenti portano con sé.

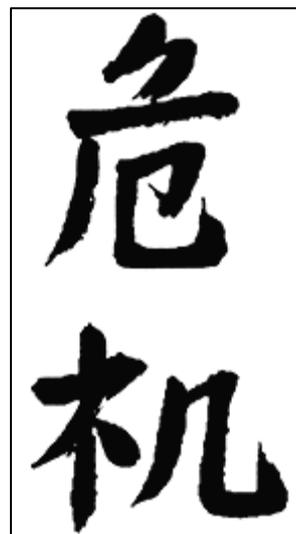


FIGURA 1 - IDEOGRAMMA

L'ideogramma a lato può essere tradotto sia come "crisi" che come "sfida", nasce, infatti, dalla composizione di due ideogrammi, che singolarmente significano "minaccia" ed "opportunità".

Sceglieremo fino in fondo la lettura in termini di opportunità e cercheremo, quindi, di vedere cosa possiamo apprendere anche dal grande sforzo effettuato dal sistema bancario internazionale attorno a Basilea II e successivi sviluppi. Si tratta di un corpo di conoscenze straordinario, tra l'altro su tutta una serie di correlazioni fra varie caratteristiche dell'impresa e la sua affidabilità come prenditore del credito, che hanno una straordinaria valenza conoscitiva ed operativa: al di là della loro diretta applicazione formale, nelle Banche, ai fini del calcolo del capitale di vigilanza.

Indicazioni di particolare interesse le troveremo anche in un campo abitualmente meno sotto i riflettori: le ricerche sui rischi operativi e sugli eventi di perdita. Riteniamo che questo sia uno dei tanti grandi risultati emersi da Basilea II e dai successivi sviluppi, in termini di produzione di conoscenza: ne parleremo al capitolo successivo.

¹³ Basilea III come dicevo non cambia l'ottica

Forse basta solo questo per sostenere che il cambiamento innescato da Basilea II è stato, è e resta, prima di ogni altra cosa, la fonte di un formidabile corpo di conoscenze, e quindi una risorsa di grande rilevanza per cambiamenti sul piano culturale.

Conoscere come questo può avvenire è ovviamente di estrema rilevanza per ciascun imprenditore. Tuttavia, prima di procedere vorremmo fare una premessa metodologica: le riflessioni che riporteremo assumono un diverso interesse a seconda delle prospettive da analizzare .

Se si osserva la prospettiva delle medie imprese, queste hanno un interesse diretto ed operativo, così come lo hanno gli aggregati di piccole imprese: una considerazione di particolare interesse meritano la pubblica amministrazione locale e le associazioni di categoria.

Se, invece, si analizza la prospettiva della singola piccola impresa, hanno un interesse più sfumato o a macchia di leopardo: interessano comunque in termini direi formativi, ma comunque culturalmente non meno rilevanti. Interessano in termini operativi invece solo per specifici aspetti che maggiormente toccano la specifica realtà aziendale, e che in un caso possono essere quello del circuito virtuoso fiducia-prestazione come in un altro quello della rilevanza della formazione alla prevenzione del rischio.

4 L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO OPERATIVO E DELLA PREVENZIONE DEGLI EVENTI DI PERDITA¹⁴

Il grado di maturità di un business, per non dire il grado di sviluppo di un paese, si misurano sul livello di gestione del rischio.

Certo, una corretta gestione del rischio non garantisce contro eventi di perdita, come una corretta guida dell'auto non garantisce contro gli incidenti stradali, però

Però, quantomeno, se siete un guidatore presumibilmente prudente spenderete meno, se volete, per l'assicurazione auto.

Mettetevi nei panni di una banca e capirete immediatamente, anche senza bisogno di spiegarlo, quanto la capacità di un'impresa di gestire correttamente il rischio, e ridurre quindi la probabilità e l'incidenza di eventi di perdita, influenzi quantomeno l'atteggiamento della banca di fronte ad una richiesta di credito da parte dell'impresa.

4.1 Risk management oggi

Il punto chiave della gestione del rischio oggi è il definitivo abbandono della frase "ma se non è mai successo...". In termini tecnici questo vuol dire superare una lettura del rischio come variabile dell'osservato, e far entrare in gioco il contesto e l'osservatore¹⁵.

In pratica significa tenere conto non solo del rischio intrinseco dell'attività o dell'oggetto in esame, ma del contesto in cui si collocano, nonché di chi interagisce con essi, anche solo come valutatore del rischio stesso.

¹⁴ Fonte: *Credito per le Piccole e Medie Imprese*, D'Angelo e Giannola (a cura di), ed. Liguori 2009, Cap. 7 (autori: Berti S., Fornai S., Martucci A.).

¹⁵ In sostanza sto parlando di approccio Bayesiano: senza scendere troppo nel dettaglio e nel tecnico. Rinvio i miei due lettori interessati ad un bell'articolo uscito nell'Autunno 2010 sullo «Sloan Management Review», *How to Manage Risk (After Risk Management Has Failed)*, di Adam Borison e Gregory Hamm.

In pratica, con un esempio: posso trovarmi in difficoltà finanziaria perché ci sono dei ritardi statistici nei pagamenti che devo ricevere (e questo rientra nel rischio come variabile dell'osservato), ma anche perché la crisi economica ha reso più "cattivi" sia i miei clienti che i miei fornitori, oppure perché sono stato troppo ottimista nelle mie previsioni, o magari perché qualcuno si è arrabbiato con me e mi fa la guerra.

In pratica: sembra facile stimare il rischio, ma non è facile.

È facile invece sottostimarli, con gravi conseguenze. E solo uno sviluppo nella cultura d'impresa, che sfrutti le conoscenze emerse, e rafforzi le comunicazioni fra impresa e finanza; può vaccinare contro queste eventualità.

4.2 L'importanza del capitale intangibile: l'incidenza dei processi e delle risorse umane negli eventi di perdita

La banca dei regolamenti internazionali (BRI) ha analizzato gli eventi di perdita che si sono verificati nel 2003 in un insieme di banche a livello internazionale: censendo tali eventi nel corrispondente di nove milioni di anni/persona di lavoro (grosso modo cinque volte il tempo lavorativo occorso per costruire la piramide di Cheope), per un controvalore di perdite dell'ordine degli otto miliardi di euro.

La BRI ha individuato sette categorie di rischio operativo:

1. **Frode interna;**
2. **Frode esterna;**
3. **Rapporto di impiego e sicurezza sul lavoro;**
4. **Clientela, prodotti e prassi operative;**
5. **Danni ad attività materiali;**
6. **Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi informatici;**
7. **Esecuzione, consegna e gestione dei processi;**

Ciascuna di queste categorie è poi stata dettagliata in un primo sottolivello, contenente un totale di venti sotto categorie, a cui corrispondono numerosi esempi di attività. Ad esempio:

1. **Frode interna**

- a. Attività non autorizzata
 - i. Transazioni non segnalate
 - ii. Transazioni non autorizzate
 - iii. Errata valutazione della posizione (errore intenzionale)
- b. Furto e frode
 - i. Frode / frode creditizia/ depositi senza copertura
 - ii. Furto/estorsione/malversazione/rapina
 - iii. Appropriazione indebita
 - iv.

E così via, per una gerarchia che poi è stata di regola ulteriormente dettagliata nei contesti specifici.

La BRI, successivamente a tale individuazione, ha promosso vari studi con lo scopo di quantificare, in termini percentuali, il peso di ciascuna categoria e sotto-categoria¹⁶: in termini sommatoria del valore delle perdite dovute ad eventi di perdita ad esse associati.

Rimarrebbe scontato aspettarsi, come categoria a peso maggiore, la seconda: quella delle frodi esterne, visto che la ricerca è stata fatta nel contesto bancario, che trattando denaro si scontra con questi problemi.

I dati non confermano questa possibile supposizione.

Al primo posto, come incidenza percentuale sulle perdite, troviamo due sotto-categorie

- Danni a beni materiali dovuti ad eventi catastrofici (della categoria 5: danni ad attività materiali)
- Perdite dovute a trattamento, esecuzione e tenuta delle operazioni (della cat. 4)

Proseguendo l'analisi, troviamo una distribuzione di assoluto interesse.

Nel grafico seguente troviamo:

¹⁶ Nelle statistiche è presente una componente di perdite classificate per categoria ma non per sotto-categoria. Per l'elaborazione del grafico riportato ho spalmato questi valori all'interno della categoria di riferimento, visto che il confronto era portato a livello di sotto-categorie.

- Evidenziate da barra colorata intensamente: le perdite dovute a fattori di rischio direttamente correlati con il capitale intangibile, e quindi le perdite dovute a carenze in termini di capitale intangibile;
- Evidenziate da barra colorata leggermente: furti e frodi esterne¹⁷ e una voce data dalla sommatoria della miscellanea delle altre categorie;
- Colorata in bianco: la barra relativa agli eventi catastrofici.

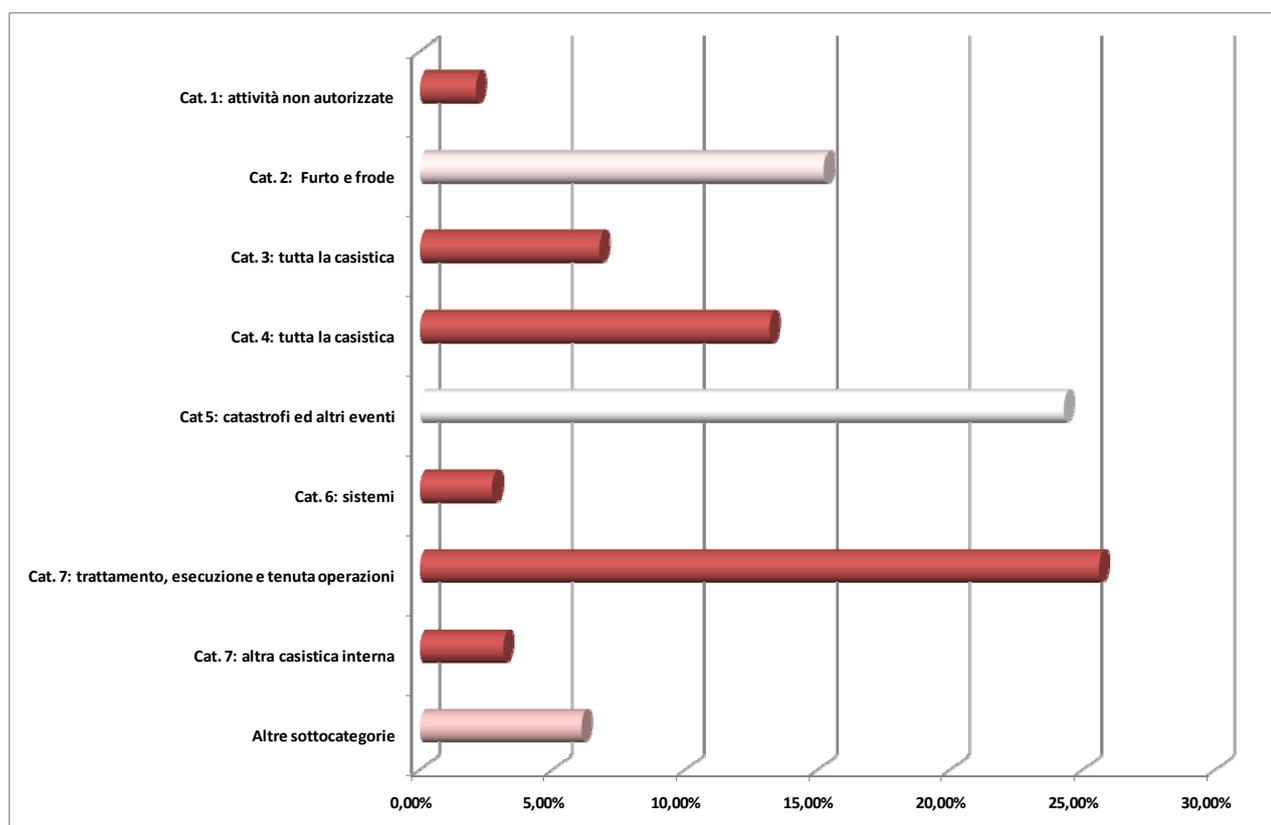


FIGURA 2 – PERDITE E FATTORI DI RISCHIO

In sostanza: al netto degli eventi catastrofici le perdite per rischio operativo sono dovute per oltre il 70% a limiti nel capitale intangibile.

E questo spiega la rilevanza che riteniamo abbiano, anche per le imprese, queste statistiche e questi studi. Sostanzialmente:

- Vi sono le catastrofi;

¹⁷ Il Capitale Intellettuale non agisce sulla rischiosità per furti, ma agisce in qualche misura su quella per frodi.

- Vi sono i rischi tipici di settore (come i furti e frodi esterne nelle banche);
- Vi sono i rischi connessi con limiti nel capitale intangibile (in particolare con processi e competenze) che, **in realtà ben organizzate come le grandi banche** (oggetto della rilevazione) risultano cubare mediamente perdite *per parecchie centinaia di euro all'anno a dipendente*.

Ridurre o quantomeno contenere, a livello delle migliori pratiche, i costi legati alle perdite connesse con limiti nel capitale intangibile è un obiettivo di assoluta rilevanza: sia in termini generali che trasversali.

4.3 La lezione da apprendere dagli studi della banca dei regolamenti internazionali

La BRI ha evidenziato in un documento quali sono i corretti comportamenti che le banche devono tenere per far fronte ad eventi di rischio operativo.

Nel documento denominato “*Sound practices for the management and supervision of Operational Risk*” la BRI evidenzia, oltre ad un background di carattere storico-economico, dieci principi a cui le banche devono attenersi per una corretta gestione del rischio operativo.

Alcuni dei principi evidenziati dalla BRI, sulla corretta gestione del rischio operativo, sono specifici del contesto bancario, altri invece risultano di interesse molto più generale, e vedremo come si possono adattare o reinterpretare per il mondo delle imprese, in particolare piccole e medie. Si riportano alcuni esempi:

- Individuare e valutare il rischio operativo insito in ogni materiale, prodotto, attività, processi e sistemi;
- Implementare dei processi per il monitoraggio continuo dei rischi;
- Avere politiche, processi e procedure per la mitigazione dei rischi.

Alla luce di quanto detto, è necessario sviluppare all'interno delle PMI, una serie di competenze utili al raffronto con il nuovo contesto del credito.

Tra le competenze da sviluppare vi sono certamente:

- Consapevolezza del peso del rischio all'interno del business;

- Relazione fra pianificazione del business e sviluppo organizzativo;
- Sviluppo di piani integrati di pianificazione ed organizzazione;
- Gestione integrata: sviluppo della performance e mitigazione del rischio.

Si presenta sempre più l'esigenza che le PMI acquisiscano una nuova mentalità gestionale, basata sulla programmazione e sulla pianificazione delle azioni aziendali, attività ancora poco diffuse in molte PMI, in quanto ritenute inadeguate rispetto alle dimensioni aziendali¹⁸.

Il fatto che questa esigenza sia, in qualche modo, messa con maggiore evidenza in agenda dalle evoluzioni del contesto del credito è di per sé un fattore positivo: anche se rappresenta una sfida. Sfida che le PMI affrontano con una difficoltà più o meno elevata a seconda delle loro caratteristiche, ma che affrontano sicuramente tanto meglio quanto più è elevato il loro capitale organizzativo, componente essenziale del capitale intangibile.

In questo modo le PMI potranno raggiungere nuovi e migliori risultati, sia in termini di redditività che di gestione strategica della comunicazione ai vari attori con cui si devono confrontare

In termini più specifici, la BRI individua quattro aree di intervento in cui sono collocati i dieci principi¹⁹.

¹⁸ Oggi non è più pensabile di gestire un'impresa attraverso il semplice intuito o sensazioni: la complessità dell'economia e i rapidi mutamenti che la contraddistinguono, rendono necessario il possesso di informazioni riguardanti l'andamento aziendale. Questo implica che l'impresa produca, oltre ai documenti previsti per legge (bilancio, statuto, atto costitutivo, ecc.) anche documenti come il piano industriale, il piano degli investimenti, i piani finanziari, il business plan.

¹⁹ Fonte: BRI, *Prassi corrette per la gestione ed il controllo del rischio operativo*; i principi sono riportati per aree, come nel testo originale.

4.3.1 Area 1 - Developing an appropriate risk management environment²⁰

Principio 1

“il consiglio di amministrazione dovrebbe essere consapevole dei principali aspetti del rischio operativo della banca in quanto distinta categoria di rischio da gestire, e dovrebbe approvare e riesaminare periodicamente il sistema di gestione del rischio operativo.”

Principio 2

“Il sistema dovrebbe fornire una definizione a livello aziendale di tale rischio e stabilire i criteri in base ai quali esso deve essere individuato, valutato, monitorato, e controllato/mitigato”.

“il consiglio di amministrazione dovrebbe assicurarsi che il sistema di gestione del rischio operativo sia sottoposto a un rigoroso e compiuto processo di auditing interno da parte di personale funzionalmente indipendente, adeguatamente formato e competente.”

“La funzione di audit interno non dovrebbe essere direttamente responsabile della gestione del rischio operativo”.

Principio 3

“L’alta direzione dovrebbe avere la responsabilità di attuare il sistema di gestione del rischio operativo approvato dal consiglio di amministrazione. Il sistema dovrebbe essere costantemente applicato all’intera organizzazione bancaria, e il personale di ogni livello dovrebbe essere consapevole delle proprie responsabilità in ordine alla gestione del rischio operativo.”

“L’alta direzione dovrebbe inoltre avere la responsabilità di definire politiche, processi e procedure aziendali per la gestione del rischio operativo in ogni prodotto, attività, processo e sistema rilevante della banca”.

L’approccio naturale alla prevenzione, mitigazione e gestione del rischio operativo è quello di focalizzarsi sulle cause più immediate e palesi, curando assieme l’adeguamento alle normative.

²⁰ Creazione di un appropriato contesto di gestione del rischio.

In sostanza, si tende a centrarsi su un controllo a breve, se non a fronte di eventi, nonché sulle cause emergenti di rischio attraverso un'azione puntuale. Questo vuol dire non capitalizzare la gestione del rischio operativo, disperdendo un possibile interessante contributo al capitale intellettuale dell'impresa.

Leggere questi principi alla luce delle riflessioni riportate ad inizio del capitolo, spostata l'attenzione sulle cause profonde e sulla prevenzione, attraverso un'azione sistematica anticipata e capitalizzata.

La formazione alla prevenzione è il fattore chiave, l'azione deve essere costante ed ampliare l'attenzione alle cause indirette:

- Processi non razionalizzati e/o non documentati;
- Standard di lavorazione non adeguatamente curati;
- Competenze specialistiche magari eccellenti in risposta agli eventi previsti, ma non sufficientemente profonde ed integrate da porre in grado di dare risposte adeguate agli imprevisti e garantire l'evoluzione costante del servizio.

4.3.2 Area 2 - Risk management: identification, assessment, monitoring, and mitigation/control²¹

Principio 4

“Le banche dovrebbero individuare e valutare il rischio operativo insito in ogni prodotto, attività, processo e sistema rilevante. Esse dovrebbero inoltre assicurarsi che prima di introdurre nuovi prodotti, processi e sistemi o di intraprendere nuove attività, il connesso rischio operativo sia sottoposto ad adeguate procedure di valutazione”.

Principio 5

“Le banche dovrebbero istituire un processo di regolare monitoraggio dei profili di rischio operativo e delle esposizioni a perdite rilevanti. Dovrebbe essere operante una regolare segnalazione delle informazioni pertinenti all'alta direzione e al consiglio di amministrazione, che promuova un'attiva gestione del rischio operativo”.

Principio 6

“le banche dovrebbero disporre di politiche, processi e procedure per controllare e/o mitigare i rischi operativi rilevanti. Esse dovrebbero valutare periodicamente le strategie per il controllo e la riduzione del rischio, nonché conformare – mediante appropriate strategie – il loro profilo di rischio operativo alla propensione al rischio e al profilo di rischio complessivi”.

Principio 7

“le banche dovrebbero predisporre piani di emergenza e di continuità operativa per assicurare la prosecuzione dell’attività e minimizzare le perdite in caso di gravi disfunzioni operative”.

Il rischio operativo è presente in qualunque attività e pensare di poterlo eliminare completamente è un errore in cui non bisogna cadere, perché normalmente questo errore porta ad una pericolosa distorsione: la focalizzazione solo sui rischi tipici di settore, e la convinzione che gestiti questi sia risolto il problema.

Non è così. Non si risolve il problema del rischio operativo nella banche con la sola prevenzione di furti e frodi (rischi specifici del settore), e quindi (ad esempio) non si risolve il problema del rischio operativo in una azienda di software rafforzando i meccanismi del test.

Ricordiamo che dalle statistiche della banca dei regolamenti internazionali risulta l’importanza che, nel quadro del rischio operativo, hanno aspetti trasversali, presenti in tutti i settori, come quelli dei processi e delle competenze²².

Il giusto approccio al rischio operativo prevede il passaggio attraverso quattro fasi ben distinte, affrontate a trecentosessanta gradi in termini di rischio, considerando quindi rischi specifici di settore e rischi trasversali (a partire da processi e competenze). Le fasi sono:

- Identificazione dei rischi operativi;

²¹ Gestione del rischio: individuazione, valutazione, monitoraggio e controllo/mitigazione.

²² Vedi paragrafo precedente.

- Valutazione (*Assessment*);
- Monitoraggio;
- Mitigazione/controllo del rischio.

La prima fase è quella dell'identificazione. Per operare correttamente in questa prima fase è necessario avere una visione di insieme dei processi presenti in azienda; a tal fine risulta utile mappare i processi esistenti, ricorrendo o meno a tecniche specifiche a seconda della complessità aziendale.

Per capire quali sono i rischi a cui l'azienda può andare incontro, un buon punto di partenza è rappresentato proprio dai documenti sul rischio operativo prodotti dalla BRI, contenenti una puntuale elencazione delle tipologie di rischio operativo.

Ulteriore passaggio utile da fare in questa prima fase è lo sviluppo di un linguaggio comune, riguardante il rischio operativo che consenta di evitare problemi di comprensione nei vari settori aziendali.

L'output della fase di identificazione dovrebbe essere un elenco dei rischi, meglio se suddivisi in singole aree.

La fase successiva è quella della valutazione o *Assessment*. Questa fase è una delle più importanti, commettere un errore sulla valutazione di un evento di perdita, significa esporsi a possibili perdite, anche cospicue.

Quello che occorre ottenere è una classificazione in termini di probabilità e di impatto. Una voce a parte sono le cosiddette "catastrofi", ossia rischi ad impatto altissimo con bassissima probabilità di accadimento²³. La fase di valutazione è, a sua volta, suddivisa in due passaggi fondamentali:

- Identificazione della probabilità di accadimento;
- Valutazione della perdita attesa.

In teoria si dovrebbe sempre far ricorso a valutazione di tipo quantitativo, utilizzando tecniche di tipo statistico, anche piuttosto complesse, che richiederebbero però l'intervento di veri e propri esperti del settore. In pratica "lo sforzo è risultato": non è importante il grado di

²³ Anche se le statistiche della Banca dei Regolamenti Internazionali ne mostrano l'importante incidenza percentuale (in termini di valore complessivo) sono meno interessanti da un punto di vista metodologico, perché l'unica azione di mitigazione ad essi relativa è assicurarsi adeguatamente.

precisione della stima, ma il valore della consapevolezza che si acquisisce, e si capitalizza, sul rischio stesso.

A questo segue la fase di monitoraggio. A livello tecnico tale fase viene ben realizzata tramite l'ausilio di supporti tecnologici, in grado di monitorare i processi aziendali: ove le condizioni aziendali lo consentano. A livello culturale è frutto quasi spontaneo della consapevolezza, ove il monitoraggio non si avvalga di supporti specifici.

Quello che molti si domandano, è cosa si dovrebbe monitorare in questa fase. La risposta risiede in una tecnica chiamata near miss; questa metodologia ha evidenziato come la maggior parte dei rischi operativi siano preceduti da una serie di anomalie che vengono definite "segnali deboli" e che in qualche modo anticipano l'evento di perdita.

L'ultima fase è quella della mitigazione/controllo del rischio. In questa fase, bisogna scegliere il giusto approccio a seconda delle informazioni provenienti dalle precedenti fasi; infatti, alcune tipologie di rischio operativo sono controllabili, altre invece sono solo mitigabili.

A titolo puramente esemplificativo proponiamo uno schema semplificato di approccio, riportato nella figura successiva.

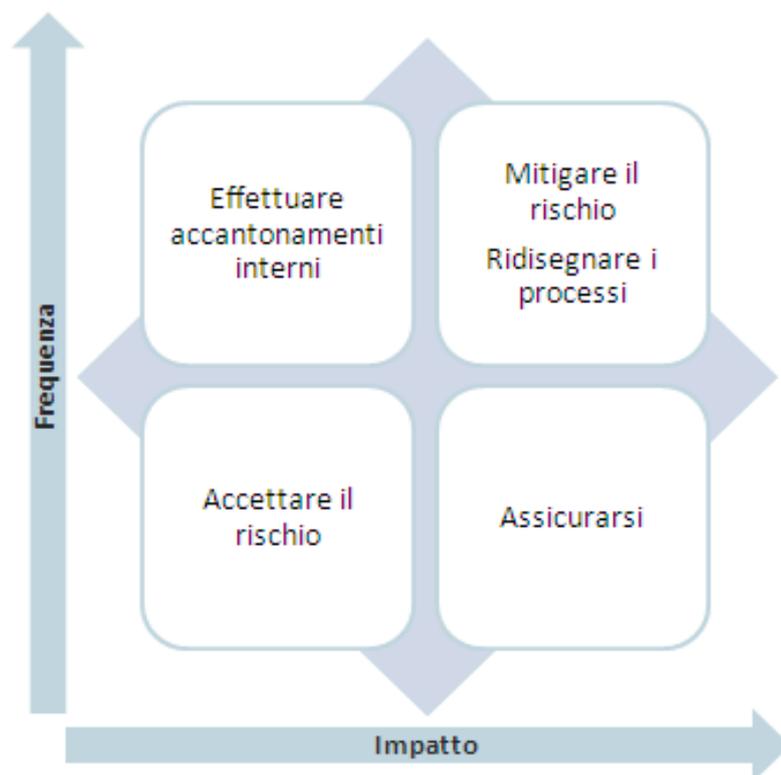


FIGURA 3 – LE QUATTRO MODALITÀ PER GESTIRE IL RISCHIO OPERATIVO

4.3.3 Area 3 - Role of disclosure²⁴

Principio 8

“le autorità di vigilanza bancaria dovrebbero richiedere che tutte le banche, a prescindere dalla loro dimensione, dispongano di un efficace sistema per individuare, valutare, monitorare e controllare/mitigare i rischi operativi, e che esso sia inquadrato in un approccio complessivo alla gestione del rischio”.

Principio 9

“le autorità di vigilanza dovrebbero condurre, in modo diretto o indiretto, a regolari valutazioni indipendenti delle politiche, procedure e prassi applicate dalla banca nella gestione del rischio operativo. Esse dovrebbero inoltre assicurarsi che sussistano adeguati meccanismi

²⁴ Ruolo delle attività di vigilanza.

di segnalazione che permettano loro di tenersi informate sugli sviluppi intervenuti nelle banche”.

Il ruolo di supervisore come vigilanza piuttosto che authority appare o lontano dalla realtà delle PMI o, per loro, specifico di specifici settori di mercato. Senza nulla togliere, ovviamente, alla loro importanza nel contesto generale.

Ma un ruolo di riferimento nel processo di avvicinamento al nuovo contesto del credito da parte delle PMI appare assolutamente necessario, essenzialmente per due motivi:

- da un lato, c'è la complessità dei meccanismi e delle logiche di rating, che pervadono completamente l'organizzazione aziendale;
- dall'altro lato c'è la mole, piuttosto cospicua, di opportunità che Basilea II ha portato con sé (accedere a migliori condizioni di credito, staccandosi almeno in parte dai cicli economici, aiuta a migliorare le proprie performance).

Reinterpreteremo il “supervisore” come figura di riferimento nella gestione dell'impatto del nuovo contesto del credito sul tessuto delle PMI . È un compito in cui intervengono i momenti associativi, i poteri locali, gli esperti di riferimento, ecc.. In sintesi: gli attori dello sviluppo economico nel territorio.

4.3.4 area 4 - Role of supervisors²⁵

Principio 10

“Le banche dovrebbero fornire e pubblicare informazioni in modo da consentire al mercato di valutare il loro approccio alla gestione del rischio operativo”.

Ha senso porsi lo stesso obiettivo nelle PMI? Convieni ampliare la trasparenza da cose più standard, come quelle legate alle certificazioni, o inevitabili per chiedere l'affidamento, a qualcosa di più ampio e profondo, come l'approccio al rischio?

²⁵ Ruolo dell'informativa esterna.

Per varie ottime ragioni cercheremo di spiegarlo.

- Per prima cosa, per un fatto ovvio per chi opera in banca, ma non sempre altrettanto ovvio per chi opera in altri settori: la banca deve operare sulla base del “principio di prudenza”; cioè, di regola, supporre che quello che non è noto sia negativo²⁶.

Com'era solito ricordare un grande personaggio del mondo bancario italiano “meglio una certezza negativa che un'assenza di certezza”.

E questo vale per tutto, anche per l'approccio al rischio, che a sua volta influenza la valutazione qualitativa ai fini del calcolo della pd (probabilità di default). Pd che, ovviamente, influenza, in modo più o meno diretto, il costo del credito.

- In termini più generali, per il fatto che la trasparenza è un valore nel mondo ormai dominato da internet, valore di cui non si può non tener conto.

Al di là dell'aspetto tecnico, una limitata visibilità su come l'azienda gestisce i rischi è percepita male in termini di relazione, e quindi di percorso di fiducia.

Al limite, perché anche se la trasparenza portasse ad una lettura negativa, potrebbe innescare le condizioni per portare ad un “atterraggio morbido” o “*soft landing*”: prendere decisioni drastiche ora per evitarne di più drastiche dopo.

Una sconfitta, certo: ma sempre meglio di una disfatta.

In sostanza: anche dai soli studi sul Rischio Operativo e sugli eventi di perdita, svolti in occasione di Basilea II a livello centrale, emergono tutta una serie di conoscenze da condividere nel contesto delle PMI, e soprattutto nel contesto dei Sistemi di PMI.

Conoscenze che rappresentano una potenziale, importante, fonte di innovazione: correlata strettamente con lo sviluppo del Capitale Intellettuale.

²⁶ Questo aspetto è ripreso al capitolo 6, in cui si parla delle indicazioni europee alle imprese per la gestione del credito.

5 IL RUOLO DELLA FILANTROPIA NELL'INNOVAZIONE

In generale, la filantropia per sua natura tende ad avere una **propensione al rischio** diversa da quella degli operatori economici i quali invece, per intraprendere un investimento, richiedono un'elevata compensazione per il rischio che corrono. L'incertezza, riduce la propensione a adottare nuove tecnologie e favorisce l'utilizzo di tecniche non rischiose che impediscono agli operatori di cogliere le opportunità di crescita esistenti.

La capacità di mobilitare risorse e competenze più velocemente del settore pubblico e in maniera meno onerosa rispetto al settore privato, consente alla filantropia di **ricombinare risorse esistenti, creando così conoscenza**²⁷. In tal modo si concepisce la conoscenza come la principale determinante della ricombinazione di risorse e quindi della crescita.

Secondo tale approccio²⁸, l'imprenditorialità stessa ha a che vedere con il modo in cui le risorse sono generate e impiegate dall'impresa. Se da un lato vi sono imprese di grandi dimensioni, caratterizzate da un rilevante ammontare di risorse, che fanno un uso passivo di tali risorse, d'altra parte vi sono anche imprese piccole, di recente costituzione, che fanno un uso attivo e imprenditoriale di tali risorse (Stevenson, Gumpert, 1985).

La maggiore flessibilità, una fiscalità agevolata, la capacità di mobilitare risorse (proprie o per conto terzi) verso progetti e/o idee, d'incerto se non scarso ritorno economico immediato, rende la filantropia un attore in grado di facilitare l'accumulazione e la condivisione di conoscenza.

La conoscenza è un bene pubblico, un bene cioè «non rivale» (il suo consumo da parte di un individuo non ne impedisce il contemporaneo consumo da parte di un altro individuo), «non escludibile» (non si può impedirne la fruizione da parte dei consumatori), «cumulativo», in grado di generare esternalità positiva,

²⁷ V. *Teoria dell'espansione dell'impresa*, di Penrose E. P., Franco Angeli, 1973.

²⁸ V. *The Heart of Entrepreneurship*, di Stevenson H., Gumpert E., in «Harvard Business Review», 1985.

ovvero un impatto positivo su terzi dai quali è tecnicamente difficile ottenere una compensazione.

Se non è un puro bene pubblico, la conoscenza non è neppure un bene del tutto privato: creare valore con la conoscenza vuol dire anche creare “valore condiviso” attraverso la crescita della competitività dell’impresa e il contemporaneo progresso delle condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. L’economia della conoscenza si trova quindi, al pari della filantropia, a dover risolvere un «preoccupante» dilemma tra interessi sociali, da un lato, e interessi privati di equilibrio di mercato, dall’altro.

La combinazione delle tre proprietà del bene della conoscenza (non rivalità, non esclusività e cumulatività) può produrre fallimento in termini di mercato perché il rendimento privato risulta essere inferiore al rendimento sociale; nello stesso tempo, valorizzando gli altri fattori produttivi²⁹, permette ai sistemi economici di realizzare tassi di crescita economici rilevanti. Le fondazioni possono quindi investire secondo logiche diverse sia da quelle del mercato sia da quelle dello stato e, passo dopo passo, esplorare terreni di ricerca marginali.

Le comunità locali sono caratterizzate da risorse materiali e immateriali, e ciascuna possiede abilità esclusive per convertire tali risorse in benessere individuale e collettivo. Le risorse materiali e immateriali di una comunità e l’abilità degli individui e degli operatori pubblici a convertirle in benessere si denominano *Capabilities*. Decisivi, in questa prospettiva, le relazioni che s’instaurano tra le unità produttive e lo scambio di conoscenza che ne consegue: ne dipendono la capacità di innovare e la crescita della produttività. Il forte radicamento in uno specifico ambito territoriale (vedi le fondazioni bancarie o le fondazioni di comunità) e/o settoriale (vedi ad esempio le fondazioni d’impresa) nonché la capacità di rispondere ai bisogni delle comunità locali di riferimento, fanno sì che la filantropia possa svolgere il ruolo di agente del cambiamento.

²⁹ Rinviamo il lettore al pensiero di economisti come Robert Solow, che inserirono il progresso “tecnologico”, in aggiunta a capitale e lavoro, per spiegare la crescita economica.

L'immagine del capitale sociale come rete di relazioni, contraddistinta dalla presenza di nodi multidimensionali (cioè appartenenti, almeno in potenza, a più reti contemporaneamente), è particolarmente utile per meglio comprendere il valore che questo tipo di capitale intangibile rappresenta per un'impresa e per saperlo valutare all'interno della valorizzazione creata dalla natura stessa di una rete, caso emblematico di economie di scala crescenti. Queste reti di relazioni, tuttavia, si trovano non solo all'esterno dell'impresa, ma anche al suo interno, dove esistono reti relazionali di lavoratori. Anche queste costituiscono un capitale sociale di valore per l'impresa, poiché contribuiscono alla crescita e allo scambio della conoscenza.

In questo insieme sono rappresentati quelli che potremmo definire, riallacciandoci all'esperienza di Adriano Olivetti, gli "intangibili di comunità"³⁰, l'insieme di valori, conoscenze e competenze che concorrono alla crescita e allo sviluppo non solo economico ma anche sociale delle comunità.

Ed il contesto del credito, fattore cruciale soprattutto oggi per lo sviluppo, diviene un punto focale di interesse assolutamente non trascurabile.

³⁰ Il tema è stato ampiamente trattato nella recente pubblicazione di uno degli autori: Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

6 L'IMPORTANZA DIRETTA DEL CAPITALE INTANGIBILE AI FINI DEL CREDITO: IL *RATING* E I *SOFT FACTS*³¹

6.1 Riflessioni generali

L'evoluzione del contesto del credito, spinta dalle trasformazioni in atto a livello internazionale e codificata dai nuovi accordi sul capitale (Basilea II e Basilea III)³² pone particolare attenzione al rapporto fra il rating e la cosiddetta "probabilità di insolvenza" (*probability of default*, PD), ossia la probabilità che le aziende della stessa classe o livello di rating non riescano a soddisfare i propri obblighi entro i dodici mesi successivi e pertanto vengano a trovarsi in uno stato di insolvenza ("*default*").

Così come tutte le altre aziende, anche le banche calcolano i prezzi in relazione ai costi dei servizi offerti. Per effetto dell'andamento registrato negli ultimi anni si rivolge sempre maggiore attenzione, ai fini della concessione di un prestito, alla definizione del prezzo calibrato al rischio ("*Risk-Adjusted Pricing*").

Per i maggiori istituti questo ha un'influenza diretta sui costi, perché determina il cosiddetto "capitale di vigilanza"³³. Per tutti gli istituti, ha un legame palese sul rischio di sofferenza, e non può quindi non influenzare comunque il costo.

In sostanza il rapporto fra affidabilità dell'impresa, come prenditore di credito, e costo del credito stesso, si rafforza progressivamente: al netto degli ulteriori vincoli sovranazionali sul capitale di vigilanza, che vengono stabiliti al fine di garantire una copertura anche verso i cosiddetti "rischi sistemici": cioè quali legati ad una crisi globale quale quella che stiamo attraversando.

³¹ Fonte: *Credito per le Piccole e Medie Imprese* – a cura di D'Angelo e Giannola, ed. Liguori 2009, Cap. 3 (autori: C. Scarimbolo ed M. Scarimbolo).

³² Tali accordi stabiliscono dei cosiddetti "requisiti minimi" a livello internazionale, ferma restando la possibilità, ad esempio degli stati, di aggiungere vincoli ulteriori: a maggior tutela della stabilità. L'unione Europea ha a tal fine istituito una specifica Authority, la già citata EBA (European Banking Authority), che ha da poco emesso una raccomandazione formale sulle esigenze di ricapitalizzazione delle Banche. Raccomandazione che è stata preceduta (se non accompagnata) da un dibattito quantomeno franco: in particolare in Italia.

³³ Capitale che le istituzioni finanziarie devono detenere a supporto delle attività che hanno posto in essere a tutela del grado di rischio assunto.

Basilea II ha codificato, ai fini del calcolo del rating, il ruolo dei “*soft facts*”³⁴, cioè di tutti quegli elementi che coincidono, o quanto meno si sposano, con il capitale intellettuale. Esiste dunque una relazione fra capitale intellettuale e costo del credito³⁵; relazione da esplorare per verificare in che modo L’*Intellectual Capital Report* possa essere uno strumento per favorire dinamiche virtuose fra finanziamento e sviluppo.

Il sistema di regole delineato dal nuovo contesto del credito, inoltre, pone particolare enfasi sul ruolo della comunicazione tra banche e PMI. In effetti, i sistemi di rating si basano su di un processo continuo di generazione, trasformazione e utilizzo di informazioni (quali - quantitative) che le banche raccolgono sulle PMI. Queste ultime, quindi, avranno un forte interesse a fornire alle banche informazioni attendibili in modo continuo, veloce e comprensibile.

La necessità di introdurre simili competenze all’interno delle imprese potrebbe avvenire attraverso l’apporto di soggetti che gravitano all’esterno delle imprese; in questo scenario il ruolo delle fondazioni, dei consulenti, della pubblica amministrazione e delle associazioni di categoria può essere davvero importante nei confronti sia delle banche che delle imprese³⁶.

L’obiettivo principale è quello di far acquistare all’impresa capacità contrattuale nei confronti delle banche; fare in modo, ad esempio, che la pur doverosa applicazione di modelli matematici e statistici di rating interni non riduca tutto il processo di valutazione dell’azienda a una produzione di giudizi automatici e standardizzati ed a sottolineare, invece, l’importanza di approfondire, attraverso un rapporto diretto, l’analisi dell’azienda, della sua cultura e della sua storia, delle sue strategie e della sua visione del futuro, dei suoi piani di investimento e delle sue potenzialità di sviluppo.

³⁴ Anche i *soft facts* sono oggetto di ponderazione. Ogni istituto allineerà individualmente le percentuali di questa ponderazione in base alle competenze disponibili. Il risultato dell’applicazione del modello alla specifica impresa ci dà una valutazione pesata, che concorre, assieme alla valutazione pesata degli *hard facts*, al *rating*.

³⁵ Ricordiamo per inciso la relazione, alla data in corso di introduzione, a livello di legge, fra “Rating di Legalità” dell’Impresa e concessione del credito da parte della Banca.

L'unicità di ogni realtà produttiva deve rimanere un elemento importante per chi giudica se finanziare o meno un'azienda o un progetto, ed in quale misura.

Quanto alle imprese, è evidente il ruolo strategico che i consulenti, le fondazioni, le associazioni di categoria e le amministrazioni locali possono svolgere nel far crescere la consapevolezza dell'importanza, non solo per il rating (diminuire la rischiosità) ma più in generale per la competitività, di darsi assetti produttivi, di mercato e organizzativi adeguati.

Come tutte le dinamiche innovative, questa prende forza quando raggiunge la cosiddetta "massa critica", cioè un'adeguata concentrazione: e questa può essere un obiettivo perseguibile a breve solo focalizzando l'azione su uno specifico territorio; e sulle filiere che lo intessono.

6.2 Il calcolo del rating

Il rating interno effettuato dalle banche si compone di diversi elementi:

- gli "*hard facts*" o fattori quantitativi (ad esempio bilanci);
- i "*soft facts*" o fattori qualitativi (ad esempio capacità gestionali);
- gli avvertimenti interni ed esterni (da fonti esterne, associazioni di tutela dei creditori, ecc.);
- l'analisi dei dati del conto corrente (ad esempio comportamento in caso di scoperto).

I dati così calcolati vengono messi in relazione tra loro, con ponderazioni che variano da banca a banca, ma in generale anche in relazione con la dimensione dell'azienda. Il più delle volte, il fatturato realizzato viene preso in considerazione come valore indicativo; in altre parole, inferiore è il fatturato annuo realizzato, maggiore sarà l'importanza assegnata ai "*soft facts*" in sede di ponderazione.

Gli "*hard facts*" o fattori quantitativi vengono estrapolati principalmente dai bilanci annuali oppure dai conti delle entrate e delle uscite. Sulla base di questi documenti si calcolano diversi parametri, utilizzando strutture di indici diverse

³⁶ Su questo punto si richiama anche quanto già detto al capitolo precedente

nei diversi istituti, ma che di regola prendono sempre in esame valori statici, andamento dinamico, dimensioni aziendali, con ponderazioni diverse da banca a banca.

Tuttavia, per poter valutare con attenzione un'impresa sono necessarie altre informazioni oltre ai bilanci annuali e/o ai conti delle entrate ed uscite che fanno riferimento al passato. Il più delle volte, le banche hanno una maggiore carenza di informazioni relative alla situazione attuale di un'impresa.

Sulla base dei dati ottenuti, ciascun istituto di credito elabora (o acquisisce da strutture centralizzate di servizio) i cosiddetti *benchmark* per singoli settori e/o gruppi di settori. Questi valori indicativi forniscono un *range* entro il quale deve essere compreso l'indice calcolato dell'impresa oggetto di valutazione.

In ogni caso, tuttavia, il risultato del rating deve essere discusso insieme all'imprenditore. Proprio per le aziende più piccole, in cui le modalità formalizzate di controllo sono meno rilevanti, i risultati del rating possono contenere stimoli preziosi per l'imprenditore³⁷.

Per ottenere un quadro complessivo conforme si esaminano anche aspetti quali:

- *Management* (stile di conduzione e capacità del management di lavorare sotto pressione, regolamentazione della successione, qualifiche professionali e commerciali, misure di formazione e perfezionamento, ecc.);
- Sistema contabile, *reporting*, gestione del rischio;
- Organizzazione, impianti, personale;
- Mercato, presenza sul mercato (concorrenti, fissazione dei prezzi, realizzazione di dépliant, partecipazione ad esposizioni/fiere, ecc.);
- Situazione aziendale attuale (situazione degli ordini, crediti in sospeso, passività, ecc.);
- Appoggio bancario, relazione cliente/banca.

³⁷ Vorrei citare qui un aneddoto personale, nemmeno legato alla mia vita professionale. Ho di recente acquistato una casa al mare, per la quale ho preso un mutuo da una banca di cui non ero Cliente. La motivazione, al di là delle condizioni e della logistica, e' stata che mi garantiva

Anche i “*soft facts*” sono oggetto di ponderazione. Ogni istituto allineerà individualmente le percentuali di questa ponderazione in base alle competenze disponibili.

Il risultato dell’applicazione del modello alla specifica impresa ci da una valutazione pesata, che concorre, assieme alla valutazione pesata degli *hard facts*, al *rating*.



FIGURA 4 – RATING QUALITATIVO E *SOFT FACTS*

In sostanza: sia dalla lettura del rating, in questo paragrafo, che dalla lettura degli eventi di perdita, nel paragrafo 2.1, emerge un’importanza chiave del capitale intangibile ai fini della valutazione del merito creditizio, e quindi in ultima istanza ai fini della valutazione specialistica (ai fini del credito da parte di un istituto di credito) della capacità di una impresa di non andare in default, e quindi di tener fede ai propri impegni.

nella procedura di mutuo una valutazione particolarmente accurata sul valore, di fatto e di diritto, del bene in acquisizione (S. Berti).

La bibliografia ci consente di sottolineare già direttamente una serie di elementi chiave su almeno due delle tre dimensioni del capitale intangibile: il capitale organizzativo ed il capitale umano. La bibliografia non ci da elementi di uguale chiarezza sulla terza componente (il capitale relazionale): se non nei limiti della relazione con la banca. L'oggettivazione più generale del capitale relazionale, con particolare riguardo alle relazioni con i mercati, è a tutt'oggi un tema di ricerca o quantomeno di sviluppo³⁸: da sviluppare ulteriormente in una logica di *Action-research*.

6.3 Il complesso delle relazioni della PMI con la banca ai fini del credito³⁹: le indicazioni dell'Unione Europea

L'unione europea ha definito sei regole fondamentali che le PMI possono seguire per orientarsi nel processo di affidamento bancario.

A. Chiedere informazioni

- Occorre chiedere alla banca, qualora questa non abbia provveduto alla comunicazione, la documentazione che ha predisposto in riferimento a Basilea II ed in generale in riferimento ai nuovi sistemi di rating.

- È necessario conoscere quale sia la documentazione da consegnare alla propria banca ai fini di un finanziamento, e di quali informazioni la banca necessita per le proprie valutazioni.

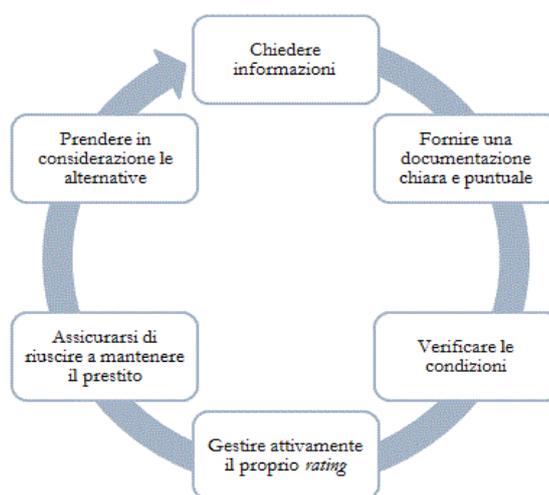


FIGURA 5 – LA RELAZIONE DELLE IMPRESE CON LA BANCA

³⁸ Vedi anche, a riguardo, Ronca C., "Il capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova Cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi?", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

³⁹ Fonte: *Come interagire con la nuova cultura del rating*, (<http://europa.eu>).

- Occorre informarsi sul sistema di rating utilizzato dalla banca ed i criteri di attribuzione dello stesso.

B. Fornire una documentazione chiara, completa e puntuale

- Assicurarsi che tutti i documenti che si consegnano alla banca siano corretti, completi, di qualità elevata: ed assicurarsi che siano consegnati rispettando le scadenze previste dalla stessa banca.
- Ricordarsi che, in caso di mancanza di informazioni sull'effettiva situazione del cliente, di regola le banche tendono a presumere il peggio. Nel presentare le informazioni è quindi essenziale evitare ritardi o omissioni, che potrebbero avere conseguenze sul rating ed essere anche considerate un «segnale d'allarme».

C. Verificare le condizioni

- Nel determinare il prezzo e le altre condizioni contrattuali di un prestito, le banche tengono conto di vari fattori. Poiché vi possono essere notevoli differenze tra le banche, occorre sempre chiedere al proprio istituto se e come attribuisca importanza a questi fattori, nonché come si possa diminuire l'onerosità complessiva del prestito.

D. Gestire attivamente il proprio rating

- In generale per gestire il proprio rating occorre sapere che esso dipende dalle informazioni che si forniscono alla banca: è necessario quindi essere ben consapevoli dei fattori che impattano sul rating, in modo da poter agire sugli stessi nell'ambito della propria attività imprenditoriale e/o gestionale.
- Quando i fattori che impattano sul rating sono noti, occorre dare adeguata priorità al gestirli nel miglior modo possibile: prima o poi andranno ad impattare sul tasso di interesse che si andrà a sostenere.

E. Assicurarsi di riuscire a mantenere il prestito

- Nell'ambito delle attività di controllo costante dei prestiti in essere, le banche osservano l'evolversi della situazione di ciascuna impresa affidata. Ricordarsi che possono intervenire qualora sorgano preoccupazioni sullo stato di salute dell'impresa.

F. Prendere in considerazione le alternative

- Anche se il credito bancario rappresenta tradizionalmente la forma più comune di finanziamento, nella ricerca delle migliori condizioni finanziarie conviene informarsi su tutte le alternative al momento disponibili (finanziamento mezzanino, partecipazioni private o di capitale di rischio, fonti di finanziamento pubblico..).

- Come riflesso della tendenza delle banche a sottoporre le PMI a una valutazione (rating) sempre più completa, anche nel caso di richiesta di prestiti modesti, le PMI sono destinate a confrontarsi con una varietà sempre più ampia di prezzi, condizioni di accesso al credito e prodotti finanziari.

Appare, quindi, evidente la necessità che le PMI pongano in essere tutte quelle politiche, organizzative, gestionali e di bilancio, il cui obiettivo è quello di rafforzare la propria immagine per affrontare serenamente l'esame del nuovo contesto del credito nel suo divenire. L'ampiezza stessa dei temi trattati rende evidente come occorra affrontare la relazione di credito in termini complessivi, e non solo in termini di numeri: a tal fine occorre una crescita del modo di essere, di gestire e di relazionarsi.

Occorre, in definitiva, uno sviluppo del capitale intangibile.

Abituarsi al confronto con le banche, evitare pratiche del passato: abituarsi al valore della trasparenza e della corretta comunicazione finanziaria, sono alcuni degli impegni che obbligheranno le PMI anche a fare ricorso a professionalità e punti di riferimento esterni. Essi potranno svolgere un grande ruolo, nel cogliere l'opportunità per trasformare questa esigenza in un'occasione di sviluppo: con tutto quello che questo comporta a livello del territorio.

6.4 Il quadro di riferimento e le convinzioni maturate

La prima ipotesi da cui siamo partiti è stata quella di ritenere che questi temi si prestassero sin d'ora ad un progetto, a livello nazionale, indirizzato prioritariamente al mondo del credito: ampliando pertanto il territorio a livello paese e riducendo la filiera all'essenza del processo di finanziamento.

Il tema presenta due dimensioni:

- una dimensione prospettica, di tipo economico ed indirizzata a livello nazionale: l'uso di dati, informazioni e modelli relativi al ruolo del capitale intellettuale nella determinazione del merito creditizio rappresenta in prospettiva una esigenza operativa di interesse complessivo.

- una dimensione attuale, di interesse più verticale per specifici territori: far crescere la consapevolezza sul ruolo di una adeguata misurazione, e di conseguenti processi di miglioramento del capitale intellettuale delle imprese è uno dei percorsi obbligati per consentire sia il miglioramento dell'accesso al credito da parte delle imprese sia il miglioramento della capacità delle banche di favorire innovazioni sostenibili: in un territorio sufficientemente ampio da costituire in qualche modo sistema ma sufficientemente definito da poter essere affrontato in modo intensivo. E questo richiede una collaborazione con tutti gli attori dello sviluppo del territorio (fondazioni, associazioni professionali ed associazioni di categoria, imprese e banche, pubblici poteri)

In questo quadro complessivo abbiamo definito un programma articolato di iniziative, per:

- arrivare alla definizione di un "linguaggio comune" tra imprese e mondo finanziario (banche in particolare), propedeutico ad una proposta di standard nella rappresentazione delle attività intangibili d'impresa;

- collocare correttamente l'iniziativa nel contesto delle azioni per migliorare il rapporto fra banca ed impresa,

a. Definendo:

i. Le relazioni con gli altri strumenti;

ii. La relazione con segmenti/iniziativa attivate.

b. Identificando i rapporti fra ICR, CSR e bilancio degli intangibili⁴⁰.

- fissare e monitorare gli obiettivi ed il contesto di analisi dell'iniziativa "ICR per merito di credito";

⁴⁰ V. Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

- Valutare lo scarto tra il “*rating* finanziario” (espresso normalmente dalla banca sulla base dei documenti di bilancio) e il “*rating* qualitativo non standard”, (basato su comunicazione non strutturata banca-azienda) con il “*rating* di ICR” (*Intellectual Capital Reporting*) risultante dall’attività della Fondazione; successiva adozione di tale *rating* come “*rating* qualitativo standard”;
 - Provvedere a verifica e adeguamento/consolidamento, a livello complessivo, di strumenti specifici di rilevazione/analisi/valorizzazione degli intangibili, in grado di portare a criteri e metriche comuni per analizzare, valutare e rappresentare gli aspetti qualitativi e prospettici del merito di credito;
 - Definire metriche del rischio innovazione nel contesto degli intangibili;
 - Validare le metriche:
 - a. Sulla base dei riscontri a livello regionale;
 - b. Sulla base delle interfacce con le altre iniziative.
 - Mettere a punto il dettaglio dei contributi da integrare per valorizzare l’insieme delle iniziative, avendone tracciato la mappa complessiva;
 - Pianificare sviluppo basi di dati ed integrazione *analytics*: in termini di contenuti operativi, attività, risultati da produrre, momenti di controllo.
- Il meccanismo di lavoro, previsto nel programma, è quello dell’*Action-research*, come spiegheremo al paragrafo successivo. Gli output più visibili (ma non per questo più importanti) saranno ad esempio:
- A breve termine:
 - a. Procedura per la rilevazione del capitale intellettuale d’impresa e la stesura del suo report⁴¹;
 - b. Definizione ICR standard (dossier) e sua connessione alle iniziative per lo sviluppo del bilancio degli intangibili⁴²;

⁴¹AA.VV., “Competere con la Conoscenza. L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale: di impresa”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012.

⁴² Ronca C., “Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

- c. Raccomandazioni per strumenti e metodi per migliorare il report qualitativo da un lato, il capitale intangibile dall'altro;
- i. Quadri di valutazione sulla base degli ICR del campione d'impres e criteri di raffronto con il *rating* elaborato, per lo stesso campione, dalle banche
 - ii. Report comparativo (per le aziende individuate come casi di studio) tra i *rating* utilizzati dalla banca (finanziario e qualitativo non standard) e il *rating* di ICR (proposto dalla Fondazione Adriano Olivetti)
 - iii. Suggerimenti e consigli sia sul versante dell'impresa che sul versante della banca
 - iv. Spunti per una migliore azione sul territorio
 - A medio termine
 - a. Criteri, processi e prassi di riferimento per sviluppare un rapporto "banca-impresa" basato sulla trasparenza e la fiducia reciproca attraverso una comunicazione, standardizzata e continua, che origini un "rating qualitativo" di merito di credito, basato su parametri oggettivi e condivisi che rappresentino gli intangibili dell'impresa.
 - i. Espansione di questi criteri ad una logica di territorio da una parte, ad una logica di filiera dall'altra.
 - b. Report di "terza parte" in grado di rilevare e valutare l'impresa nella sua capacità di gestire sviluppo, innovazione e cambiamento e di governarne e sostenerne le risorse necessarie.

Scopo dell'*Action-research* è porre in gioco il patrimonio di conoscenze accumulato sul capitale intellettuale, e le riflessioni svolte sul suo rapporto con il merito creditizio, per favorire un miglioramento del rapporto banca-impresa nel territorio: attraverso un progressivo sviluppo e condivisione dei modelli, un loro utilizzo ai fini della velocizzazione di un circolo virtuoso innovazione sostenibile – credito per lo sviluppo; sviluppando al contempo i contatti a livello nazionale, e sugli aspetti più quantitativi, in modo da garantire compatibilità nei risultati.

La logica della *Action-research* è quella dello sviluppo di circuiti virtuosi: sottoprodotto del lavoro è il miglioramento continuo del patrimonio di conoscenze poste in gioco.

In tale ottica è interesse della Fondazione Adriano Olivetti coinvolgere il sistema filantropico italiano ed europeo nell'estensione del lavoro sugli intangibili di impresa (nel quadro di avvio del Laboratorio dell'intangibile, di cui parleremo nell'ultimo capitolo) ampliando lo spettro delle competenze e delle istituzioni coinvolte e mettendo a disposizione di questi sviluppi il patrimonio (di dati, conoscenze, modelli e relazioni), generato dinamicamente dal procedere delle proprie iniziative sul campo.

7 LA VISIONE INTEGRATA DELLA GESTIONE AZIENDALE⁴³

7.1 Lo scenario generale

Lo scenario generale delle tendenze in atto nelle organizzazioni complesse, mostra un'attenzione crescente per tutti quei temi che forniscono una visione integrata dell'azienda. Alcuni esempi di questo nuovo modo di vedere l'azienda⁴⁴ sono:

- L'attenzione crescente sulla *governance*, in generale, ovvero sui processi e sull'insieme delle decisioni che definiscono le aspettative, assegnano il potere, o verificano la prestazione⁴⁵. *Governance* che si tende a vedere sempre più in modo integrato, anche nelle grandi organizzazioni, in cui, di regola, non c'è un imprenditore che ha una visione complessiva della realtà della propria azienda;
- Alcune focalizzazioni crescenti su aspetti rilevanti del capitale intellettuale dell'impresa:

⁴³ Fonte: *Credito per le Piccole e Medie Imprese* – a cura di D'Angelo e Giannola, ed. Liguori 2009, Cap. 7 (autori: Berti S., Fornai S., Martucci A.).

⁴⁴ Studiati prevalentemente nel campo delle grandi organizzazioni ma di interesse concreto, come vedremo, per le PMI.

⁴⁵ Fonte per la descrizione data di Governance: www.Wikipedia.org.

- a. Accresciuta importanza dell'attenzione ai temi connessi con la prevenzione, mitigazione e gestione del rischio⁴⁶;
- b. Accresciuta consapevolezza del ruolo rivestito dalle persone e dalle conoscenze: punto questo di particolare interesse per le PMI nelle quali per crescere bisogna imparare a delegare.

7.2 Capitale tangibile e capitale intangibile.

Per capire l'ampiezza di utilizzo delle conoscenze frutto dell'evoluzione legata al nuovo contesto del credito nel campo delle imprese (in generale), e per fornire contributi operativi per una migliore gestione delle PMI (in particolare) abbiamo bisogno di un quadro più ampio.

Tutto quanto nasce da un cambiamento profondo del contesto economico, con il progressivo abbandono dell'economia di transazione verso l'economia di relazione: non più “dare piastra- vedere cammello”⁴⁷ ma “co-produzione del valore”⁴⁸.

Caratteristica dell'economia basata sulla relazione è la sempre crescente importanza dei tre seguenti fattori:

- Cooperazione
- Capacità di relazione
- Capacità di influenzare l'ambiente

Ed in questo è chiaro il ruolo centrale del Capitale intangibile:

⁴⁶ I riferimenti vanno da Basilea 2 in sé, a livello complessivo, a leggi nazionali, come la nuova legge sul risparmio in Italia, con l'accresciuta responsabilizzazione del Dirigente Preposto.

⁴⁷ Espressione ormai proverbiale per indicare la modalità di vendita transazionale, o di prodotto.

⁴⁸ Il business non si esaurisce nel semplice scambio fra merce e denaro ma nasce e cresce attraverso un processo continuo, in cui la cura delle relazioni, l'attenzione al Cliente, la capacità di condividere obiettivi ed organizzazione, recuperano e sviluppano la loro importanza fondamentale.

Ed anche sul concetto stesso di valore ci sono delle riflessioni interessanti, da fonti certo non sospette di insufficiente attenzione al valore economico come metro dell'attività di Impresa, o di eccessivo orientamento al ruolo sociale dell'Impresa stessa: mi riferisco al recentissimo

Capitale Umano	Sviluppo delle Competenze Valorizzazione e Coinvolgimento dei lavoratori Condivisione delle informazioni e dei valori Identificazione con l'azienda Comunicazione interna Conoscenza ...
Capitale Organizzativo	Cultura aziendale Innovazione Valore organizzativo ...
Capitale Relazionale	Comunicazione esterna Fiducia Immagine aziendale

TABELLA 1 – IL CAPITALE INTANGIBILE

7.3 L'evoluzione delle metodologie

La *Balanced Score Card*⁴⁹ invitava la Direzione⁵⁰ a mantenere parallelamente sotto controllo:

- Variabili con impatto a breve termine (es.: costi e ricavi);
- Variabili con impatto a medio termine (es.: i processi) sulle performance⁵¹ dell'organizzazione.

Nata in America, applicata nei primi anni in modo rigoroso da alcune multinazionali: nella sua evoluzione ha avuto due linee di sviluppo: quella più

articolo di Michael E. Porter (e di Mark R. Kramer), *Creating Shared Value: how to reinvent capitalism ...*, in «Harvard Business Review», Jan-Feb. 2011.

⁴⁹ Modello di riferimento ormai riconosciuto a livello internazionale come base di riflessione metodologica sui temi della Governance. Per approfondimenti vedi bibliografia Kaplan & Norton, *Balanced Score Cards...* Il loro lavoro (1992) ha le sue radici nello sviluppo dei concetti di base per le strategie di management, proposti in testi famosi nel quinquennio 1980-1985: ci riferiamo in particolare alle opere di Michael E. Porter (v. anche il già citato Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012).

⁵⁰ A livello di imprenditore, nel complesso. A livello di manager, per propria parte di competenza nei processi.

⁵¹ Questo termine, di origine teatrale, è ormai usato correntemente per indicare prestazioni e risultati in vari campi, in particolare in quello aziendale.

tecnica, in termini di strutturazione di indicatori e meccanismi di controllo, e quella più metodologica, sicuramente più diffusa anche se non sempre correttamente applicata, in termini di sviluppo delle logiche per garantire la coerenza fra strategia ed azione.

Fra gli sviluppi di questo filone di conoscenze si trovano le nuove prospettive per la *governance* delle organizzazioni complesse (Arezzo, Novembre 2007⁵²), che vanno ben oltre: chiedono alla direzione di contribuire a mantenere parallelamente sotto controllo, assieme alle variabili caratterizzanti le performance, quelle relative al rischio, alla *Compliance*⁵³, al patrimonio di conoscenze e competenze, interne o meno all'azienda, ma comunque a sua disposizione per crescere anche nel medio termine.

Lo chiedono per propria parte di competenza nei processi, nel caso delle direzioni di una grande azienda. Lo chiedono in modo

complessivo,

ovviamente, da parte dell'imprenditore di una PMI e con metodi diversi e più flessibili di quelli classici.

I numeri sono fondamentali: e questo non si discute, soprattutto nei momenti di difficoltà dell'economia.

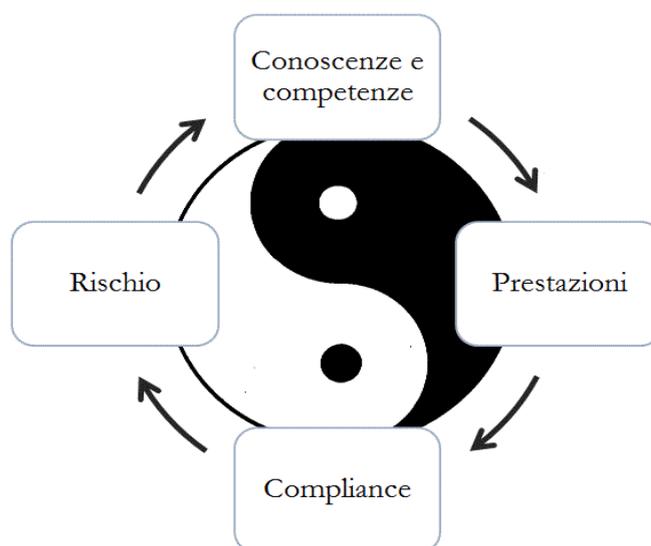


FIGURA 6 - LE DIMENSIONI DELLA GOVERNANCE

⁵² Busco C., Riccaboni A., Saviotti A., *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance: le nuove frontiere della Balanced*, Knowità, Arezzo, Nov. 2007.

⁵³ L'azione di aderire, e di dimostrare aderenza, ad uno standard o ad un regolamento.

Tuttavia, i numeri nascono da un'infinità di fatti, che di volta in volta consentono di ottenere e consolidare i risultati, evitare perdite a fronte di eventi sfortunati, non previsti o sottostimati come fonte di pericolo per l'azienda.

Oltre alle considerazioni legate al contesto del credito, altre fonti di conoscenza forniscono quegli elementi di scenario utili per declinare al meglio queste riflessioni, con particolare riguardo al capitale intangibile, sulle esigenze specifiche: ad esempio le tendenze in atto a livello europeo e nel campo della formazione.

A livello europeo, già con la Strategia di Lisbona⁵⁴ e i successivi atti ad essa correlati, sono stati evidenziati aspetti di assoluta rilevanza, che ai soli fini della presente proposta proviamo a sintetizzare in termini di:

- Centralità, ai fini del disegno dei percorsi formativi, delle competenze chiave (*Key-competencies*) che consentono di porre in atto quei comportamenti lavorativi, inizialmente distintivi e progressivamente di massa: atti a garantire nel nostro caso il presidio dei processi e la valorizzazione delle risorse a partire dalle risorse umane;
- Rilevanza crescente delle competenze trasversali e dei processi di miglioramento continuo del proprio comportamento lavorativo
 - a. Sia per favorire il colloquio proficuo fra persone con professionalità diverse,
 - b. Sia per orientare comportamenti lavorativi alla creazione del valore attraverso i processi per loro natura ricchi di componenti trasversali e di esigenze interdisciplinari.

Si ricorda a titolo di esempio che standard emergenti a livello europeo in termini di conoscenze professionali degli informatici⁵⁵, vedono come elemento

⁵⁴ Vedi a riguardo http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_it.htm.

⁵⁵ Ci si riferisce in particolare ad EUCIP European Certification of Informatics Professionals www.eucip.com.

formativo essenziale⁵⁶, fra gli altri, quello legato all'apprendimento certificato di conoscenze non informatiche, quali:

- a. Organizzazione e IT;
 - b. *Economics*;
 - c. Project management;
 - d. Tecniche di presentazione e di comunicazione;
 - e. Temi legali ed etici.
- Imprescindibilità dei momenti di collaborazione fra organizzazioni diverse, basti pensare che 2/3 dei circa cinquanta miliardi di euro del settimo programma quadro, sono stati indirizzati alla voce “*Cooperation*”.

8 PRODURRE INNOVAZIONE IN RETE: UN PERCORSO NECESSARIO PER FAR CRESCERE PRESTAZIONI E FIDUCIA

L'importanza del capitale intangibile, e la sua incidenza sul valore e sulle prospettive delle imprese sta crescendo: anche per effetto dell'innovazione tecnologica connessa con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione⁵⁷.

Questa crescita sta oggi iniziando ad avere una rapida accelerazione, perché sta iniziando a concretizzarsi nel business una grande ondata di innovazione tecnologica.

Siamo agli inizi della diffusione di massa della trasformazione portata dai social network, che difficilmente prescinderebbe dai social network professionali e dai nuclei di innovazione rappresentati dalle specifiche comunità professionali⁵⁸.

⁵⁶ Contenuti del Core Syllabus.

⁵⁷ Confronta, di uno degli autori, *Ongoing Telework*, in *Introdurre in Telelucru*, RBA Media, Bucarest 2010.

⁵⁸ Per avere un'idea dell'importanza dei social network oggi riporto questo dato: nel luglio 2010, cercando su Google “Social Network” si trovavano 56.900.000 risultati: per raffronto, cercando “Repubblica italiana” se ne trovano 4.180.000. Per superare come numero di pagine

Non a caso, il contesto socio-economico in cui stiamo vivendo viene indicato con il termine “società della conoscenza” caratterizzato da alcuni elementi fondamentali:

- La comunicazione e condivisione della conoscenza sono gli strumenti portanti dello sviluppo e del business;
- La tecnologia dell'informazione e della comunicazione è il fattore abilitante;
- Le strategie di business di successo sono strategie “vinci - vinci”, in cui la buona vendita produce valore sia per il venditore che per il cliente, e costituisce la base per la realizzazione e lo sviluppo di rapporti duraturi cementati da una relazione basata sulla fiducia.

Questa tendenza si presenta particolarmente rilevante in Europa, che non ha né una posizione dominante sulle materie prime o sulla ricerca di base, né una struttura del costo del lavoro che gli consente di competere in termini di puro prezzo con i paesi emergenti.

Competere in termini di valore aggiunto⁵⁹ senza dominare le materie prime vuol dire essenzialmente competere attraverso la conoscenza.

Questa è una grossa opportunità per quelle PMI, o meglio per quei territori in cui operano PMI che sapranno svilupparsi lungo queste direzioni, senza trascurare gli aspetti che in tale contesto assumono un'importanza crescente:

- I servizi (il prodotto secondo Normann è un *frozen service* (servizio “congelato” o meglio “capitalizzato”)⁶⁰);
- La capacità di esplicitare e condividere conoscenze tacite.

la ricerca “Social Network” bisogna cercare “European Union”, che arriva a 94.000.000 di risultati.

⁵⁹ Segnaliamo un capitolo, il 2.1 di Ronca C., “Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012, interamente dedicato a questa tematica.

⁶⁰ Senza nulla togliere all'importanza del manifatturiero, ma sottolineando come oggi il servizio sia componente essenziale del valore del prodotto. Pensate alla pubblicità di un prodotto per eccellenza: le automobili, e come esse siano presentate non per le loro caratteristiche intrinseche quanto per quello che possono dare allo stile di vita di chi le acquista. E questo tipo

Quanto più diviene cruciale per il business condividere conoscenze ed esperienze, tanto più diviene rilevante il coglierle appieno nel loro significato specifico e profondo, e comunicarle attraverso un linguaggio sintonizzato sulle caratteristiche dell'interlocutore.

La quantità delle conoscenze che trasferiamo normalmente, per esempio attraverso documenti, è invece solo la punta dell'iceberg delle conoscenze rilevanti ai fini del business.

Rilevante, a tal proposito, il ruolo delle tecnologie di tipo internet: esse infatti sostanziano proprio quei criteri metodologici per l'esplicitazione e la condivisione delle conoscenze definiti dalla ricerca.

Difatti, nella rete:

- Si fa ampio uso di tecnologie multimediali, che consentono di stimolare la dimensione estetica, fondamentale per lo sviluppo della creatività;

- Si fa ampio uso dell'ipertestualità (i famosi link), che stimola il pensiero "laterale" fonte delle idee più innovative;

- Si pongono a disposizione servizi "naturali" di comunicazione, che rendono meno difficile la comunicazione tempestiva dei problemi, necessaria per risolverli insieme con idee innovative.

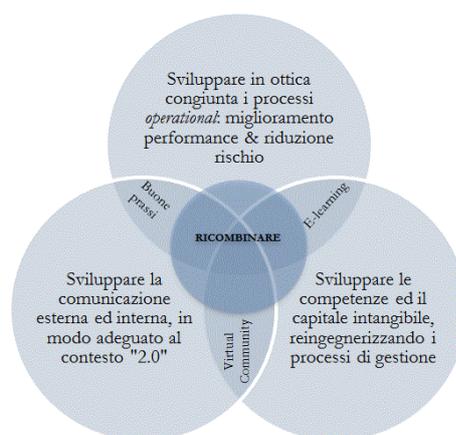


FIGURA 7 – LE AZIONI DI UN'IMPRESA NELLA RETE

In sostanza: con un corretto uso

di internet è ormai consueto stimolare la creatività a distanza, superando, anche a valore aggiunto, la crescente difficoltà di interagire in presenza.

Ma oggi si può andare oltre. Ci si possono porre obiettivi più ambiziosi

di riflessione vale in generale: Normann ad esempio focalizzava (quindici anni fa!) l'attenzione sui mobili Ikea.

Resta una domanda: il quadro definito dall'immagine di Fig. 7 è realistico oggi? Siamo convinti lo sia, per ragioni connesse anche all'evoluzione tecnologica. Guardiamo prima lo scenario di riferimento.

Siamo nel quadro del passaggio, a livello di strategia europea, dalla strategia di Lisbona ad Europa 2020⁶¹, che ha tra l'altro come obiettivo *“trarre vantaggi socioeconomici sostenibili da un mercato unico del digitale basato sull'internet veloce e superveloce e su applicazioni interoperabili, garantendo a tutti l'accesso alla banda larga entro il 2013 e l'accesso a velocità di internet nettamente superiori (30 Mb o più) entro il 2020, e assicurando che almeno il 50% delle famiglie europee si abboni a connessioni internet di oltre 100 Mb”*⁶²

Entriamo nel merito specifico: siamo all'inizio della rivoluzione tecnologica legata ai social network, anche se ancora non ne cogliamo appieno le potenzialità e l'impatto.

L'anno scorso, nell'arco di un mese, uno dei due autori ha avuto modo di fare a due relatori distinti, in due diversi convegni, la seguente domanda: “Le aziende che ci parlano dell'importanza per il loro business di essere presenti sui social network, consentono ai loro dipendenti di accedervi?”. Ha ricevuto, in entrambi i casi, risposte che ci permetteremmo di definire imbarazzate.

In realtà c'è al momento una certa tendenza a differenziare il rapporto; fra quello con i social network “generalisti” (tipo Facebook), e quello i cosiddetti “Professional social network” o PSN (tipo LinkedIn): ma nella sostanza pare di vedere il remake di un film, quello della posta elettronica di quindici anni fa.

Quindici anni fa la posta elettronica, in una delle più prestigiose organizzazioni italiane, era gestita in questo modo: c'era un solo indirizzo di posta elettronica per ogni servizio, accessibile da un solo personal computer posto in una stanza chiusa a chiave.

⁶¹ V. Decaro C. (a cura di), *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, n. 15, 2011.

⁶² La frase virgolettata è tratta dal documento “EUROPA 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusive” della Commissione Europea.

La chiave era detenuta dalla segretaria del capo servizio, che ogni mattina stampava le e-mail ricevute (era obbligatorio indicare nell'oggetto il destinatario effettivo della e-mail) e provvedeva a farle distribuire con il carrello della posta interna.

Quindici anni possono sembrare un'eternità in questo campo: d'altra parte le grandi innovazioni tecnologiche nel campo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione – le grandi innovazioni: non quelle che avvengono tutti i giorni, ma quelle che danno loro un senso comune – prendono forza ad intervalli proprio di dieci - quindici anni (il computer negli anni '60, il DB/DC negli anni '70, il personal computer verso la metà degli anni 80, l'e-business nella seconda metà degli anni '90).

Siamo agli inizi della diffusione di massa della trasformazione portata dai social network, che difficilmente prescindere dai social network professionali e dai nuclei di innovazione rappresentati dalle specifiche comunità professionali: su cui c'è molto da lavorare in modo proficuo e profittevole.

Mettendo in gioco, con il cliente e con i collaboratori, le conoscenze profonde, utilizzandole in ottica di servizio⁶³ si possono ottenere tre risultati importanti:

- Fargli percepire, in modo profondo, il valore di quello che si sta dando;
- Attuare quel circuito virtuoso “fiducia-prestazione” che fa accettare serenamente al cliente quegli elementi che per noi sono strategici in termini di contenimento dei costi, e che in qualche modo implicano una sua partecipazione alla produzione del valore. (es. In un supermercato è il cliente che va a prendere la merce dagli scaffali. Ci sono aziende agricole che vendono direttamente al consumatore la frutta ancora sugli alberi⁶⁴);
- Influenzare le sue scelte future dando rilievo alla nostra affidabilità, e facendo crescere la fiducia.

⁶³ Conrad Hilton, il fondatore della famosa catena di alberghi, diceva: “vedere tutto senza guardare mai, sentire tutto senza ascoltare mai, servire sempre senza mai essere serviti”.

⁶⁴ Ciascun incremento di performance va integrato con la mitigazione dei rischi operativi: nell'esempio da quelli del taccheggio a quelli dell'uso delle scale a pioli.

E questo è oggi il percorso chiave per lo sviluppo di qualunque impresa in Europa: quale che ne siano le dimensioni, la localizzazione o le localizzazioni, il settore merceologico.

E questa è oggi una delle ragioni – chiave della crescente importanza relativa del capitale intangibile nei temi economici: in qualunque contesto

È questo oggi, a maggior ragione, il percorso chiave di un circuito virtuoso sostenibile in un territorio ricco di piccole e medie imprese, e di attori di sviluppo: economico e delle conoscenze.

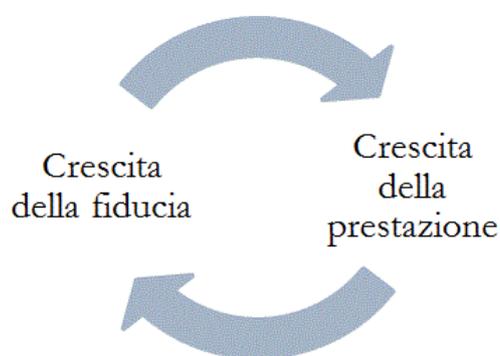


FIGURA 8 - IL CIRCOLO VIRTUOSO FIDUCIA - PRESTAZIONE

9 MODELLO OPERATIVO: *ACTION-RESEARCH* NEL LABORATORIO PER L'ACQUISIZIONE DI CONOSCENZA

9.1 Il contesto collaborativo per la Action-research: il *Laboratorio dell'intangibile*

Nella pubblicazione sul Capitale Intangibile⁶⁵ sono state descritte le attività che la Fondazione Adriano Olivetti (FAO) ha svolto sul tema del capitale intellettuale d'impresa e del suo "reporting" in termini di azioni di "acquisizione di conoscenza"⁶⁶ organizzate secondo gli approcci dell'*Action-research*. Ogni flusso di tali azioni rappresenta e rileva nel suo complesso gli *asset* intangibili d'impresa rispetto ad uno specifico contesto e ambito d'indagine, a partire quindi da un campione di aziende. Gli output del processo sono riassumibili – in un contenitore complessivo – per la singola azienda il "Dossier sul capitale intellettuale d'impresa" e l'insieme dei dati raccolti negli "Osservatori per l'ICR". Come risultato delle *Action-research* realizzate dal 2008 ad oggi, la Fondazione Adriano Olivetti ad oggi di base dati/basi di conoscenza strutturate sul capitale intellettuale, di oltre 130 aziende piemontesi, con prevalenza di PMI.

⁶⁵ V. Ronca C., "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012. Da quel testo sono ripresi numerosi passaggi del presente Capitolo, che non vengono citati come tali, per non rompere la necessaria fluidità di esposizione per il nostro lettore.

⁶⁶ Citiamo da *Action research: its nature and validity*, di Peter Checkland e Sue Holwell in *Integrated Series in Information Systems*, 1, Volume 13, Information Systems Action Research, Part I, pp. 3-17: "The process of knowledge acquisition which has the strongest truth claim is the research process of natural science, based on testing hypotheses to destruction. But the application of this process to phenomena beyond those for which it was developed, namely, the natural regularities of the physical universe, is problematical. **For research into social phenomena there is increasing interest in action-research in various forms.** In this process the researcher enters a real-world situation and aims both to improve it and to acquire knowledge. This paper reviews the nature and validity of action research, arguing that its claim to validity requires a recoverable research process based upon a prior declaration of the epistemology in terms of which findings which count as knowledge will be expressed."

In una di queste basi di conoscenza, l'Osservatorio per i Poli di Innovazione piemontesi, sono articolati i dati, le informazioni e le conoscenze relative ad oltre un quinto delle 670 aziende aderenti (inizio 2010) ai Poli di Innovazione della regione Piemonte: base di conoscenza quindi non solo consistente ma ben focalizzata.

Altra base dati focalizzata e ampia è quella delle imprese coinvolte nella ricerca intervento "il Censimento"⁶⁷ volta a rilevare il "lascito", in termini sia di capitale intellettuale ancora in possesso delle imprese canavesane, sia delle "esternalità di conoscenza"⁶⁸ riconoscibili per il territorio in cui era nata (nel 1908) e cresciuta l'azienda Olivetti. L'obiettivo di tali indagini, svolte nel 2008-2009, era quello di ricercare le tracce del lascito Olivetti in termini di capacità, cultura e interconnessioni tra aziende del territorio, cercando, per quanto possibile, di mantenere i riflettori accessi e valorizzare un tale patrimonio d'idee e risorse, attraverso la ri-generazione della conoscenza tecnologica, e non solo. Sono disponibili i *record*⁶⁹ di settanta imprese, con circa 10.000 addetti locali.

Le conoscenze acquisite nelle ricerche-intervento citate riguardano le diverse dimensioni, componenti ed indicatori del capitale intellettuale (oltre ad una serie di informazioni di base) delle imprese studiate nonché ai possibili criteri di *clustering* delle imprese inventariate nelle basi di dati.

In questo *working paper* spieghiamo l'importanza e le logiche del nuovo rapporto fra imprese e mondo del credito, e come questo sia per i territori motivo di sfida che si può concretizzare, quanto in minaccia come in opportunità, ed abbiamo premesso le nostre convinzioni circa l'importanza per

⁶⁷ I risultati della ricerca-intervento sono citati e ripresi nel "Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale - 2010" successivamente pubblicato come Luigi Burrone e Carlo Trigilia (a cura di), *Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia*, il Mulino, Bologna, 2011.

⁶⁸ V. C. Antonelli, F. Barbiellini-Amidei, *The dynamics of knowledge externalities. Localized technological Change in Italy*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 2011.

⁶⁹ Le rilevazioni di Capitale Intellettuale furono rendicontate alle imprese in Report chiamati "Dossier d'impresa", di format e struttura diversi rispetto all'attuale Dossier, descritto in AA.VV., "Competere con la Conoscenza. L'Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale: di impresa", Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012.

il territorio di un'integrazione fra queste fonti di conoscenza, e come questo possa avvenire solo in una logica di *Action-research*.

Il punto chiave è che finiremmo a navigare nel mare delle buone intenzioni se non riuscissimo a fare massa critica, anche in termini di capacità di ricerca, o meglio, di *Action-research*.

Poiché occorre mantenere nel tempo soprattutto quel contesto collaborativo necessario a realizzare ogni *Action-research*, rendendola quindi ripetibile e sostenibile, pensiamo che, per le tipologie di *Action-research* in programma, queste debbano svolgersi in contesto specializzato. Si tratta di costruire un "**Laboratorio dell'intangibile**": come luogo dove condurre attività di *Action-research* sui temi del merito di credito, nonché su altri temi di non minore rilevanza, che allargano la prospettiva degli intangibili dall'impresa alla rete complessa degli attori della Società Civile, consentendo di acquisire visibilità sulle risorse collettive da questi possedute e, dunque, abilitando strumenti concettuali e d'indagine adatti a rilevare, analizzare, sviluppare processi di creazione di valore condiviso.

Il futuro sarà migliore di oggi se "creeremo valore condiviso"⁷⁰. Di quest'ultimo diamo la seguente definizione, ripresa dal lavoro di Kramer e Porter citato in nota⁷¹:

Valore Condiviso (*shared value*) è il valore creato con politiche e pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda mentre simultaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui questa opera. Creare valore condiviso non vuol dire ridistribuire il valore economico già creato dall'azienda; vuol dire far leva sulle risorse e sulle abilità che sono proprie dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Un programma per creare valore

⁷⁰ "Creating shared value" è un motto proposto da Michael E. Porter e Mark R. Kramer in *Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review », Jan.-Feb. 2011

⁷¹ Michael E. Porter e Mark R. Kramer, *Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review », Jan.-Feb. 2011.

condiviso (*Creating Shared Value*= CSV) è tutt'uno con la capacità di generare profitti e con la posizione competitiva dell'azienda.

Le imprese possono e debbono dunque crescere insieme con le loro comunità. Perché ciò possa accadere, secondo la Fondazione Adriano Olivetti, nel Laboratorio si deve mettere a fuoco un Output di lungo termine organizzato come Action-research: occorre costruire la “Piattaforma ICR per lo sviluppo dei Sistemi d'Intelligenza Collettiva”, per sviluppare la “filantropia dei territori” che ha l'obiettivo di esplicitare un nuovo rapporto “territorio-impresa” basato

- sulla trasparenza e la fiducia reciproca,
- sulla comunicazione trasparente tra il sistema delle imprese locali e la “società civile”, con il supporto di rilevazioni e di report ICR (intangibili dell'impresa).

9.2 Gli strumenti per creare valore condiviso in un Laboratorio dell'intangibile: specificazioni di sintesi

Si può identificare un nuovo insieme di strumenti concettuali, metodologici ed operativi tali da implementare la “Piattaforma ICR per i sistemi d'intelligenza collettiva”, che permette un'ulteriore estensione del ruolo della Filantropia a rendere sostenibile lo sviluppo dei territori, insieme con quello delle loro imprese e delle loro comunità.

La Piattaforma consentirà di identificare in modo esplicito il ruolo che responsabilmente imprese e imprenditori possono avere nello sviluppo del sistema economico e il contributo che possono dare al “trasferimento tecnologico”, (incremento di intangibili di conoscenza condivisi) all'interno ed all'esterno del sistema locale e al “trasferimento sociale”. relativo a beni collettivi e servizi “tecnologici”.

Una pubblicazione intera sarà dedicata alla specificazione delle attività che si svolgeranno all'interno del laboratorio⁷².

In conformità con la cornice concettuale (“*framework*”) del Laboratorio dell'intangibile, come contenitore delle attività di rilevazione e valorizzazione del capitale intellettuale (a partire dalle indagini "Il Censimento" e "Competere con la Conoscenza") si propone una nuova modalità per raccogliere il lascito imprenditoriale e culturale delle grandi imprese⁷³. Infatti, solo con il laboratorio si può mettere in opera un sistema di analisi e valutazione in grado di rendicontare le risorse intangibili di un'azienda al fine di poterle ulteriormente condividere e sviluppare.

Il laboratorio si può considerare come lo strumento per portare a "sistema" i risultati dell'analisi sul campo effettuata nell'ambito delle iniziative di *Action-research*, il “*censimento*”, nell'area canavesana, e la successiva indagine a livello regionale Piemontese sulle aziende coinvolte nella “*Misura dei Poli d'innovazione*”, coinvolgendo gli “*Stakeholder*” del sistema socio-economico, messi in rete dalle iniziative citate, ed esplicitandone le prassi e le indicazioni strategiche per lo sviluppo del sistema stesso: una sorta di comitato tecnico-scientifico, che ne ispiri gli obiettivi e organizzi i programmi di lavoro.

L'obiettivo ultimo è la diffusione di un nuovo paradigma della competitività, proprio della società della conoscenza e basato sullo sviluppo sostenibile degli intangibili posseduti e/o generati, come dettagliamo nel WP 1/2012.

Le attività di supporto realizzate dal Laboratorio dell'intangibile si muoveranno lungo due direttrici d'intervento: da una parte, si agirà in direzione del consolidamento di una nuova formula di *market making* da parte degli operatori economici, ovvero fornirà supporto (a livello operativo e gestionale) perché questi siano in grado di spostare il proprio focus strategico dai fattori classici di produzione a un'accezione più ampia ed estesa del patrimonio aziendale, che

⁷² V. Ronca C. (a cura di), *Laboratorio dell'intangibile: appunti di progetto*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, WP rev. 19 settembre 2010 (non pubblicato).

consideri non soltanto gli asset tangibili, bensì anche gli *asset* intangibili (con azioni di facilitazione e promozione delle transazioni di *asset* intangibili tra gli operatori economici); dall'altra, sarà lo spazio in cui si individueranno le *bridging policies*, ovvero la costruzione delle politiche volte a “connettere” gli attori (pubblici, privati, economici e accademici) al fine di agevolarne il confronto e il dialogo per individuare percorsi condivisi di sviluppo locale (con azioni per connettere le imprese con i policy maker, i sistemi locali di innovazione e con il mondo della ricerca, in particolar modo con i centri universitari).

Le priorità attuali sono due:

1. Innescare un circolo virtuoso di concretizzazione progressiva, nel campo dell'applicazione dell'ICR al tema del merito di credito
2. Creare le condizioni per consentire l'applicazione di paradigmi e processi di ICR, dando vita a due programmi paralleli ma sinergici, la cui realizzazione consentirà di estendere il concetto di creazione di valore alle comunità ed ai loro “Sistemi d'intelligenza collettiva”:
 - Bilancio dell'intangibile: in sé, affrontando il tema del patrimonio intangibile (e.g. I suoi *key performance indicator* (KPI) e i connessi valori economici delle attività intangibili d'impresa), puntando ad estendere alle grandezze patrimoniali intangibili la rappresentazione dello stato patrimoniale dell'impresa.
 - trasferimento tecnologico nei Sistemi di intelligenza collettiva: estendendo i le tassonomie disponibili per il capitale sociale e quello umano, ma tenendo conto di quegli elementi di capitale organizzativo che contribuiscono allo sviluppo dell'innovazione e dell'immateriale di impresa; in un contesto di Economia della Conoscenza.

Se i processi di introduzione ed integrazione delle innovazioni non vengono gestiti correttamente, le innovazioni stesse, potenzialmente motore di crescita

⁷³ Si prende atto che la Grande Impresa è rara in Italia, per questo esige diverse modalità di rappresentazione sia del valore generato che del ruolo, diretto o indiretto, che ha nello sviluppo

del Capitale Intellettuale possono determinare ricadute nulle o negative. In particolare:

- processi di innovazione gestiti male possono rendere rapidamente obsolete le tecnologie di prodotto e processo dell'azienda, invece di integrarsi con queste, arricchirle e svilupparle ulteriormente
- l'effetto di crescita del Capitale Intellettuale può rimanere circoscritto alle sole funzioni e ruoli interessati direttamente ai processi innovativi, senza allargarsi al complesso dell'azienda
- le innovazioni possono mettere in crisi la professionalità dei lavoratori coinvolti, quando questa non abbia potuto adeguarsi, attraverso la gestione corretta delle fasi di introduzione delle innovazioni, e quindi crescere, in termini di capitale umano, come ricaduta dell'introduzione delle innovazioni stesse

La formazione costituisce uno degli specifici ambiti di attività del Laboratorio dell'Intangibile. Nel quadro del programma promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti sono realizzati, in collaborazione con centri di studio e formazione manageriale, incontri ed attività di formazione indirizzati alle aziende, agli imprenditori, a studenti e ricercatori, al fine di favorire la diffusione di nuove conoscenze/competenze sulle capacità di governo e valorizzazione degli *asset* intangibili⁷⁴.

locale.

⁷⁴In particolare nel 2010 si segnalò il corso di formazione "Essere imprenditori oggi" (ISTAO, Ancona); nel 2012 si avvierà in Ivrea il corso di formazione "Innovare per intraprendere" sul management degli intangibili, in collaborazione con l'Associazione per gli insediamenti universitari nel Canavese, la Città di Ivrea, Confindustria Canavese e con il sostegno della Camera di Commercio di Torino.

10 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Per approfondimenti sui temi chiave della Società della Conoscenza e, in particolare, su modelli, strumenti e pratiche di *Intellectual Capital Reporting*, con riferimento alle attività svolte dalla Fondazione Adriano Olivetti nel periodo 2008-2011, si rimanda alle seguenti pubblicazioni:

Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti⁷⁵

AA.VV., *Lisbon Hearings. Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazione produttive*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 1, 2008.

AA.VV. , *Il Censimento, Gli intangibili strategici nelle imprese*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 6, 2009.

AA.VV., *Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'azienda*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 8, 2009.

Ronca C., *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 14, 2010.

Decaro C. (a cura di), *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, Fondazione Adriano Olivetti Collana Intangibili, n. 15, 2011.

Rapporti

AA.VV., *Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza*, Rapporto 2012 della Fondazione Adriano Olivetti.

WP/ Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society⁷⁶

Ronca C., “Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society Series, n.1/2012.

⁷⁵ Le pubblicazioni sono scaricabili gratuitamente alla sezione Pubblicazioni/Collana Intangibili del sito <http://www.distrettointangibile.com/psixsite/Library/Pubblicazioni/default.aspx> e www.fondazioneadrianolivetti.it

⁷⁶ I Working Paper sono elaborati che presentano lo sviluppo delle attività e dei progetti nel periodo 2008-2011 , di cui è prevista la pubblicazione nella Collana Intangibili.

Migheli M., “Il valore degli ‘intangibili’ e del capitale relazionale per un’impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.2/2012.

Arfaiole F., “Il capitale intellettuale del Polo di Innovazione BioPMed”, (in corso di pubblicazione)”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.3/2012

Berti S., “Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza”, (in corso di pubblicazione)”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.4/2012.

AA.VV, “Competere con la Conoscenza. L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale: di impresa”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012 (in corso di pubblicazione).

Pubblicazioni della Fondazione A. Olivetti, in collaborazione con altre case editrici

Ronca C., *Competere con gli intangibili: immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore nell’impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

Altri riferimenti bibliografici nel presente documento

Bank for International Settlements, *Principles for home-host supervisory cooperation and allocation mechanisms in the context of Advanced Measurement Approaches (AMA)*, Nov. 2007. Disponibile su: <http://www.bis.org/publ/bcbs135.htm>

Bank for International Settlements, *The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected*, Risk Management Group, Mar. 2003. Disponibile su: <http://www.bis.org/bcbs/qis/ldce2002.pdf>

Bank for International Settlements, *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Feb. 2003.

Banca dei Regolamenti Internazionali, *Prassi corrette per la gestione e il controllo del rischio operativo*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, Febbraio 2003. Disponibile su: <http://www.bis.org/publ/bcbs96ita.pdf>

Berti, S., *Ongoing Telework in Introducere in Teleducru*, RBA Media, Bucarest, 2010.

Borison A., Hamm G., *How to Manage Risk (After Risk Management Has Failed)*, *MIT Sloan Management Review*, 14.09.2010.

Busco C., Riccaboni A., Saviotti A., *Governance, strategia e misurazione della performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, 2007.

Commissione Europea, *EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Comunicazione della Commissione, Bruxelles, 03.03.2010. Disponibile su:

http://ec.europa.eu/italia/documents/attualita/futuro_ue/europa2020_it.pdf

Commissione Europea, *Come interagire con la nuova cultura del rating. Guida pratica al finanziamento bancario per le piccole e medie imprese*, luglio 2005. Disponibile su: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=1222

D'Angelo G., Giannola A., *Credito per le piccole e medie imprese. Basilea 2 ed i cambiamenti nelle conoscenze, nelle competenze e nelle relazioni banca-impresa*, Liguori Editore, 2009.

Godonia D., *Guida a Basilea 2. Un'opportunità per le imprese*, Buffetti Editore, 2006.

Gregoriou G. N., *Operational Risk Toward Basel III: Best Practicing and Issues in Modeling, Management, and Regulation*, John Wiley & Sons, 2009.

Kaplan R., Norton D. P., *Alignment: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.

Metelli F., *Basilea 2. Che cosa cambia*, Il sole 24 Ore Pirola, 2003.

Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value. How to reinvent Capitalism – and unleash a wave of Innovation and Growth*, in «Harvard Business Review», Jan-Feb 2011.

Wellink N., *Risk Management & Financial Stability – Basel II & beyond*, Annual Risk Management Convention & Exhibition, New York, 27.02.2007. <http://www.bis.org/review/r070228a.pdf?frames=0>

11 SITOGRAFIA

Associazione Bancaria Italiana: <http://www.abi.it>

Bank for International Settlements: <http://www.bis.org>

Banca Centrale Europea: <http://www.ecb.int/ecb/html/index.it.html>

B3 – Business VS Basel 2 Project: <http://www.leonardo-b3.eu/>

EUCIP-European Certification of Informatics Professionals:

<http://www.eucip.com>

European Banking Authority: <http://www.eba.europa.eu/>

European Union official website: <http://europa.eu/>

Governance: <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance>

Summaries of EU legislation – Glossary:

http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/