

8) *Fabbisogni di conoscenze per i nuovi contesti determinati da Basilea 2*

di Otello ARDOVINO, Stefano BERTI, Claudia SCARIMBOLO

Abstract

Basilea 2 determina una specifica domanda di conoscenza da parte dei suoi contesti di riferimento: Banche, PMI, Pubbliche Amministrazioni Locali. Questa domanda di conoscenza è il tema del presente capitolo, che parte dalla descrizione dei pacchetti di conoscenze e competenze richieste da Basilea 2 e dai ruoli che da essa sono coinvolti nel processo di applicazione e sviluppo. Quindi si illustrano i risultati della ricerca svolta dal Progetto B3 in relazione a queste conoscenze e competenze ma anche della possibilità di emersione di nuovi ruoli o di specializzazione dei ruoli esistenti. In tal senso si illustreranno le diverse prospettive professionali: nelle PMI, nei corpi professionali, nelle banche, nella Pubblica Amministrazione Locale.

Viene quindi descritta la figura del *Consulente Basilea 2* come evoluzione del ruolo del Consulente Aziendale, nonché le modifiche in termini di competenze professionali e di competenze relazionali e le evoluzioni nella sfera delle competenze manageriali. Si descriveranno, quindi, le sfere di conoscenze da condividere con le altre prospettive professionali.

Il capitolo prosegue con l’esperienza dei *Basel 2 Advisor* in Austria ed i punti di similitudine e le differenze tra questa figura e quanto emerso dalle ricerche di B3: termina con i descrittori del profilo professionale del Consulente Basilea 2.

8.1 *La domanda di conoscenze connesse con Basilea 2*

8.1.1 Aspetti generali

Le imprese europee sono interessate da numerosi cambiamenti negli ultimi anni: l’entrata in vigore delle norme che recepiscono gli accordi di Basilea 2 (da ora in avanti B2) è uno di questi.

L’adozione da parte delle banche di sistemi “automatizzati” di valutazione del rischio basati su di una cultura del *rating*, infatti, hanno aperto un forte dibattito sugli effetti che tali cambiamenti produrranno nel tempo sul modo di fare impresa.

Le innovazioni che verranno introdotte dall’accordo di B2, ispirate a una tradizione anglosassone in cui il rapporto creditizio è fondato sulla conoscenza e sulla trasparenza come elementi determinanti della valutazione del rischio, andranno a impattare su uno scenario, il rapporto banca-impresa, già di per sé complicato ampliando le criticità e le difficoltà che incontrano le imprese nell’agire quotidiano¹.

Tutto questo diventa ancora più rilevante per le imprese di piccole dimensioni che tradizionalmente fanno un forte ricorso al capitale di debito bancario, soprattutto a breve termine, e con le quali i

¹ Sulle differenze fra area Euro e mondo anglosassone rispetto a Basilea II si veda lo specifico capitolo

problemi di asimmetria informativa sono maggiori data la caratteristica di “opacità” che tradizionalmente si attribuisce loro.

Tuttavia, sebbene in un clima in cui prevalgono ancora molti timori, inizia a prendere piede la convinzione che dette minacce potrebbero trasformarsi in un’irripetibile opportunità; attraverso comportamenti virtuosi, infatti, le banche e le imprese potrebbero introdurre quei cambiamenti sia sul piano interno, organizzativo in primo luogo, sia su quello esterno, ridisegnando le reciproche modalità di relazione e comunicazione, che consentano di realizzare un rapporto banca impresa più fluido e meno difficoltoso.

A tali comportamenti virtuosi dovranno contribuire in maniera determinante anche altri agenti economici come i consulenti aziendali, la Pubblica Amministrazione e le Associazioni di Categoria, il cui ruolo è proprio quello di incentivare lo sviluppo economico.

8.1.2 Le diverse prospettive professionali: nelle PMI, nelle Banche, nella Pubblica Amministrazione Locale.

B2, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, può essere definita come fonte di grande innovazione prima di tutto per le banche, dirette interessate degli accordi.

Già da tempo le banche si sono mosse in tal senso, con un notevole sforzo finanziario, hanno provveduto al necessario *upgrading* professionale dei propri dipendenti. In un contesto di forti cambiamenti strutturali, dovuti principalmente alle innovazioni tecnologiche e normative (tra cui B2), le banche tenderanno ad utilizzare sempre più, nella concessione del credito, approcci “automatizzati” che si ripercuotono con un esito incerto sul rapporto con la clientela (imprese).

Le banche, infatti, dovranno classificare i propri clienti in base alla loro rischiosità, attraverso procedure di *rating* sempre più sofisticate.

Il timore è che l'applicazione dell'accordo possa tradursi in minor credito alle imprese più rischiose e a tassi più elevati. Per ciò che riguarda la funzione finanziaria all'interno delle PMI, gli accordi di Basilea rappresentano un'opportunità per superare una palese carenza culturale.

Una caratteristica comune alle PMI, infatti, è quella di sottovalutare la funzione finanziaria che spesso, anziché essere considerata portatrice di valore aggiunto, viene vissuta come fonte di preoccupazione e svolta costantemente seguendo una logica di priorità dettate dall'urgenza.

Considerando anche il caso, non raro, che prevede un assetto proprietario di tipo familiare in cui, cioè, diventa difficile discernere gli interessi legati all'impresa da quelli personali, nelle PMI si palesa con evidenza la carenza di strumenti organizzativi ed operativi, nonché una sostanziale mancanza di attività di previsione e pianificazione. Ne consegue una inadeguatezza delle metodologie di analisi e valutazioni a supporto delle decisioni di investimento e relativa ricerca di finanziamenti che spesso non vanno al di là delle mere conoscenze dell'imprenditore.

Le imprese, anche quelle di piccole dimensioni, si troveranno di fronte alla necessità di gestire in modo efficiente le informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie; la cultura del *rating*, infatti, tenderà ad avvantaggiare quelle imprese che saranno in grado di individuare e valutare in maniera più accurata i rischi e le opportunità legate alla propria attività. Tutto ciò non può che avvenire mediante l'introduzione nelle PMI delle attività di *business planning* (previsioni e simulazione di medio e lungo periodo), di *budgeting* (di breve periodo) e di *reporting*.

Il sistema di regole delineato da B2, 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 comunicazione di un’impresa con l’esterno è completare al potenziamento delle funzioni strategiche e finanziarie delineate in precedenza.

Un buon sistema comunicativo verso l’esterno, infatti, trova nelle attività di *business planning*, *budgeting* e *reporting* la fonte del proprio contenuto. Implementare un buon sistema di comunicazione e potenziare la funzione finanziaria all’interno delle aziende, quindi, risultano essere elementi necessari per supportare adeguatamente le scelte imprenditoriali presso gli intermediari finanziari e instaurare con questi un rapporto diverso da quello di semplice fornitura di mezzi finanziari in modo indifferenziato.

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 dei Consulenti, della Pubblica Amministrazione e delle Associazioni di categoria può essere davvero importante nei confronti sia delle banche che delle imprese.

L’obiettivo principale è quello di far acquistare all’impresa potere 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 far emergere, 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.

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 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.

Questo ruolo di raccordo tra esigenze delle imprese ed esigenze delle banche dovrà guidare le PMI a quei cambiamenti necessari per diffondere un’adeguata cultura finanziaria, ma anche a fare in modo che le imprese riescano a cogliere le svariate opportunità messe a disposizione dai moderni sistemi finanziari. B2, quindi, rappresenta una vera e propria sfida che, se raccolta e superata, renderà le PMI più competitive nel mercato dei capitali.

8.2 Riscontri di massima da alcuni dei risultati dei Focus Group Leonardo B3.

8.2.1 Sintesi dei riscontri in termini generali

Il seguente paragrafo presenta i risultati di una rilevazione sui cambiamenti in atto nelle relazioni tra banche e imprese a seguito dell’introduzione del nuovo accordo sul capitale (B2), condotta, nell’ambito del progetto Leonardo da Vinci “B3 – Business vs. Basel 2”, su un campione limitato di imprese, banche, consulenti aziendali e associazioni di categoria².

² Come ripreso nel seguito, l’indagine sul “Fabbisogno di conoscenze” è stata condotta attraverso i Focus Group tenuti in Austria (Vienna), Italia (Napoli) ed Inghilterra (Warwick), nonché sottoponendo nei primi due di questi paesi un questionario molto ampio ai partecipanti al Focus Group stesso: ad un campione quindi ben limitato di individui. In termini quantitativi tale questionario è stato sottoposto:

- Per quanto riguarda l’Italia a:
 - o Tre consulenti aziendali
 - o Due esponenti di PMI
 - o Due operatori bancari
 - o Quattro fra esponenti di Associazioni di categoria e della Pubblica Amministrazione

L’intento dell’indagine è stato quello ottenere informazioni in merito a quattro obiettivi principali:

- 1) livello di diffusione della normativa tra gli attori chiamati in causa (**Primo blocco di domande**: Disseminazione della conoscenza relativa a B2);
- 2) la consapevolezza delle ripercussioni che le nuove regole potranno avere sull’attività delle imprese (**Secondo blocco di domande**: Effetti di B2 sulle PMI);
- 3) le modalità di finanziamento delle imprese in alternativa al credito bancario (**Terzo blocco di domande**: Metodi di finanziamento);
- 4) le iniziative da intraprendere da un punto di vista formativo per consentire alle imprese di collocarsi al meglio nel nuovo contesto regolamentare (**Quarto blocco di domande**: Cambiamento di condotta professionale e Abilità richieste da Basilea 2).

A tal fine, durante il periodo di settembre-ottobre 2007, i gruppi di lavoro del progetto **Leonardo da Vinci “B3 – Business vs. Basel 2”** hanno organizzato, in Inghilterra, Austria ed Italia, dei *focus group* i cui partecipanti erano rappresentativi del mondo delle imprese, delle banche e della consulenza.

A completamento dei *focus group*, in Italia e in Austria sono stati somministrati dei questionari che hanno consentito la raccolta di utili informazioni per la valutazione dei fabbisogni di competenze necessarie ad affrontare le novità introdotte dagli accordi di B2.

Al contesto Anglosassone ed alla sua differenza dall’Area Euro è dedicato lo specifico capitolo; mentre alla esperienza austriaca pregressa, ed alle sue differenze da quanto emerso in sede di progetto, anche in termini di domanda di competenze, è dedicato il paragrafo quattro del presente capitolo.

Per ciò che attiene al **primo blocco** di domande il dato che emerge è piuttosto netto: infatti, la ricerca ha evidenziato che non è stato fatto tutto il possibile per informare le imprese sulle innovazioni relative a B2 o almeno questa è la percezione emergente (il 70% - degli intervistati dichiara non sufficiente l’informazione ricevuta).

In particolare le imprese denunciano l’esistenza di un problema, di portata non indifferente, relativo al passaggio di informazione e formazione tra i vertici di una banca e il settore operativo della banca stessa (es. l’operatore di filiale) con i primi altamente specializzati e formati ed i secondi scarsamente specializzati e non sufficientemente formati e con i quali, però, le imprese entrano maggiormente in contatto nelle procedure di concessione dei prestiti.

Altro dato interessante riguarda il “canale” attraverso cui sono state diffuse le informazioni con un netto risultato a favore degli operatori bancari (35%) seguiti da camere di commercio e associazioni industriali (15%).

Dall’esperienza dell’indagine di campo appare come se la diffusione della conoscenza di B2 si veicoli attraverso due fasi: nella prima, quella iniziale ovvero quella di questi ultimi anni, il ruolo principale è stato svolto dalle banche, mentre nella seconda, quella che riguarda gli anni a venire, diventano rilevanti tutte le organizzazioni che ruotano attorno alle PMI.

- In Austria, invece, il questionario è stato sottoposto a:

- o Un operatore bancario
- o Tre consulenti aziendali

- Due esponenti di PMI

Nel complesso (Austria più Italia) si sono elaborate quindi le risposte di diciassette individui. Il numero esiguo del campione ovviamente non rende i risultati “scientificamente” validi; la tipologia del questionario (158 domande) e la relativa modalità di somministrazione (inquadrate nei Focus Group) non consentivano peraltro di allargare il campione di indagine. Nel paragrafo 9.2 si analizzano in particolare i risultati dei questionari dei Focus Group (mentre un capitolo specifico è dedicato alle differenze fra mondo Anglosassone ed Area Euro). Il paragrafo 9.5 riporta la sintesi delle riflessioni in termini di figura professionale del Consulente Basilea 2, definita sulla base dei risultati del lavoro complessivo svolto nei vari momenti e nelle varie realtà del progetto.

In altri termini, una volta che le banche hanno comunicato (in maniera soddisfacente o meno) la necessità di introdurre delle innovazioni a causa degli accordi di B2, spetta poi alle figure che svolgono la funzione di raccordo tra banche e imprese aiutare quest’ultime a comprendere nei minimi dettagli tali innovazioni ed ad aiutarle ad adottare i comportamenti giusti per migliorare il rapporto con le banche.

Relativamente al **secondo blocco** di domande (Effetti di B2 sulle PMI) il dato che emerge mostra una notevole divergenza di opinione, soprattutto se si confrontano le opinioni espresse dalle di banche, nettamente positivo, e quelle dei consulenti e delle imprese, negativo in termini soprattutto di accesso al credito.

Non c’è dubbio, invece, sul fatto che con B2 i rapporti tra banca e cliente saranno più trasparenti; in altri termini, sembra essere stato recepito un elemento chiave alla base delle scelte del Comitato di Basilea ovvero quello di introdurre maggiore chiarezza nel rapporto banca cliente.

Il **terzo blocco** di domande riguarda i metodi di finanziamento; su tale argomento emerge una forte propensione delle PMI per il prestito bancario tradizionale ed una quasi totale assenza di conoscenza per altri metodi di finanziamento.

Emerge, inoltre, una conferma sul fatto che le imprese non conoscono a fondo tutti gli strumenti finanziari che sono a disposizione al di là di quelli offerti dalle banche.

Il rapporto banca impresa sconta una “atipicità” storica che vede banche ed imprese come soggetti in perenne conflitto tra loro piuttosto che l’uno (le banche) il consulente dell’altro (imprese).

Le imprese, infatti, lamentano un rapporto che le vede soccombere nei confronti delle banche quasi come se si trovassero “ingabbiate”; le banche, invece, tendono ad accollare le responsabilità alle imprese ed in particolare alla totale carenza di una cultura finanziaria non solo per quel che concerne gli strumenti classici di prestito bancario (conto corrente, prestito, anticipi su fatture, ecc.), ma anche dei nuovi strumenti che negli ultimi anni si sono affacciati sul mercato del credito al di fuori del settore bancario (*private equity*, *confidi*, *joint venture*, ecc.)³

8.2.2 Il cambiamento della condotta professionale

Al di là delle modalità con cui si realizzano in maniera concreta gli accordi di B2, emerge chiaramente un bisogno di formazione e informazione per le imprese ed i consulenti.

Introducendo nuovi criteri di accesso ai finanziamenti basati su sistemi di *rating*, tramite i quali le banche attribuiscono alle imprese un livello di rischio, diventa fondamentale per le imprese di dotarsi di una struttura finanziaria e patrimoniale che permetta, prima ancora di raggiungere un *rating* ottimale, di interloquire in maniera più fluente con le banche che restano la loro principale fonte di finanziamento.

In altri termini, si rende necessario avvicinare banche ed imprese nel senso di facilitare l’uso di un linguaggio comune, quasi come se oggi banche ed imprese parlassero “lingue diverse”.

Si avverte, cioè, una necessità di “razionalizzare” le strutture che derivano dall’introduzione di B2.

La necessità di stabilire quali siano le nuove esigenze da parte di tutti gli attori coinvolti nei processi introdotti da B2, ed in particolare per ciò che concerne le imprese, sono individuate nel questionario dall’ultimo blocco di domande (**quarto blocco**), ovvero quelle relativo al “cambiamento nella condotta professionale” ed alle “abilità richieste”.

Per quanto riguarda gli impiegati bancari i principali cambiamenti di condotta professionali che risultano emergere dall’indagine sono riportati nella tabella 1.

³ Questo tipo di argomenti sono stati oggetto anche dell’analisi svolta, attraverso questionari, su circa centocinquanta piccole e medie imprese in Italia ed Austria: principalmente locate nella Provincia di Napoli e nella Regione di Vienna. I risultati dettagliati di tale analisi sono riportati in appendice 2.

(.....)

Principalmente all’impiegato di banca si richiedono miglioramenti per ciò che riguarda la capacità di relazionarsi con il cliente; in particolare, emerge l’esigenza di trovarsi di fronte ad operatori con le qualità di un consulente, capaci, cioè, di interloquire con il cliente a partire da una corretta raccolta delle informazioni, fino a fornire la consulenza su come mantenere i propri tassi e sul ventaglio di alternative possibili.

Per quanto riguarda gli imprenditori i principali cambiamenti richiesti nella condotta professionale sono rappresentati nella Tabella 2.

Tabella 2: cambiamenti nella condotta professionale degli imprenditori

	Principalmente			Sì			In parte			No		
	Totale	Italia	Austria	Totale	Italia	Austria	Totale	Italia	Austria	Totale	Italia	Austria
Fornire documentazione alla banca	38%	60%	0%	56%	30%	100%	6%	10%	0%	0%	0%	0%
Verificare le condizioni	31%	50%	0%	50%	30%	83%	19%	20%	17%	0%	0%	0%
Gestire il proprio rating	27%	22%	33%	40%	44%	33%	20%	11%	33%	13%	22%	0%
Mantenere il credito	27%	33%	17%	53%	33%	83%	20%	33%	0%	0%	0%	0%
Verificare soluzioni alternative	25%	40%	0%	56%	40%	83%	6%	0%	17%	13%	20%	0%
Raccogliere informazioni dalla banca	24%	36%	0%	53%	27%	100%	12%	18%	0%	12%	18%	0%

I risultati mostrano come per gli imprenditori sia importante migliorare le proprie capacità in tutti gli ambiti proposti nel questionario; particolare importanza viene attribuita alla capacità di interloquire con le banche tramite la presentazione di documentazione adeguata. In altri termini, si avverte la necessità per le PMI di migliorare la propria organizzazione per ciò che riguarda la comunicazione verso l’esterno dell’andamento economico, finanziario e patrimoniale dell’azienda in un’ottica di trasparenza.

Per quanto riguarda gli Amministratori Locali, nonché le Associazioni di categoria ed i Corpi professionali, i risultati sono proposti nella tabella 3.

(....)

Tra le varie competenze prese in considerazione, il campione oggetto di indagine evidenzia la necessità di agire in maniera forte sulla funzione di raccordo tra Banche ed imprese.

La capacità di fornire informazione e svolgere un ruolo di assistenza alle PMI deve essere migliorato al fine di consentire alle imprese di presentarsi dinnanzi alle banche con un maggior potere contrattuale.

In quest’ottica, quindi, possono assumere un ruolo strategico i *consorzi fidi* (CONFIDI).

Tali consorzi, infatti, nascono dalla necessità di agevolare, attraverso lo strumento dell’associazionismo, l’accesso al credito da parte delle micro, piccole e medie imprese. Alla debolezza contrattuale della singola impresa, infatti, si sostituisce la “forza” del consorzio che riesce ad ottenere migliori condizioni nei finanziamenti e aumento dei limiti del credito concesso per le imprese consorziali⁴.

⁴ Il sistema dei Confidi è di particolare interesse per le Piccole e Medie Imprese, nel contesto Basilea 2. È presente, con specifiche caratteristiche, in vari paesi europei:

(.....)

In ultimo ma non ultimo, per quanto riguarda i Consulenti i principali cambiamenti richiesti sono esposti nella tabella 4 (.....)

Le esigenze espresse dagli intervistati disegnano un cambiamento di condotta che, per la sua generalità, meglio si attaglia ad un “riorientamento” della figura del consulente (*Consultant*) piuttosto che alla creazione di una figura professionale nuova.

Il Consulente Basilea 2 (*Basel 2 Consultant*) tende a configurarsi, come vedremo meglio nel seguito, come una “curvatura” della figura professionale del Consulente (*Consultant*).

Più che semplici cambiamenti organizzativi ed operativi si delineano vere e proprie sfide, prima di tutto culturali. Ci riferiamo, in particolare, alla necessità/opportunità per le PMI di:

-potenziare la gestione strategica e finanziaria;

-imparare a comunicare in modo continuo, efficiente e professionale con il sistema finanziario.

Tutto ciò favorirebbe, oltre che l’accesso al credito, la capacità di diversificare le fonti finanziarie e di attivare strumenti finanziari di tipo innovativo come l’ingresso di investitori istituzionali nel capitale di rischio, a vantaggio della realizzabilità di investimenti materiali ed immateriali (R&S in primo luogo) finalizzati ad accrescere la competitività delle PMI sui mercati. Si tratta di un percorso non facile, che tutti gli interlocutori che costituiscono il macro e micro ambiente in cui si muove l’impresa sono chiamati a promuovere e supportare, operando in sinergia gli uni con gli altri.

8.2.3 Abilità da migliorare in generale

Infine le *Skill* necessarie per avere di fronte figure capaci di maneggiare in maniera pro-attiva B2; la metodologia utilizzata per analizzare le risposte date ai questionari è stata quella di costruire un *ranking* tra le varie opzioni che sono state proposte.

Tale *ranking* è stato calcolato come media ponderata dei valori attribuiti alle singole modalità. I risultati sono presentati nei grafici 1, 2 e 3, in cui è possibile leggere anche le tabelle con i relativi *ranking*. Il *ranking* delle abilità, in generale, su cui è stata indicata l’esigenza di un livello di miglioramento maggiore (in ordine, partendo dal valore più alto grafico 1) trova ai primi posti *Skill* di natura “tecnica” (metodi e modelli di *rating*, significato e valutazione del rischio di credito, capacità di *problem solving* e conoscenza e misurazione del rischio operativo).

Tali competenze sono proprio quelle su cui l’incidenza di B2 è maggiore è che maggiormente sono considerate fonti di timore da parte delle PMI. Il grafico 1, inoltre, ci permette di confrontare anche le differenze che emergono dai due contesti di riferimento presi in esami quello su cui si è concentrato il Focus Group austriaco⁵ e quello su cui si è concentrato il Focus Grup italiano⁶. I

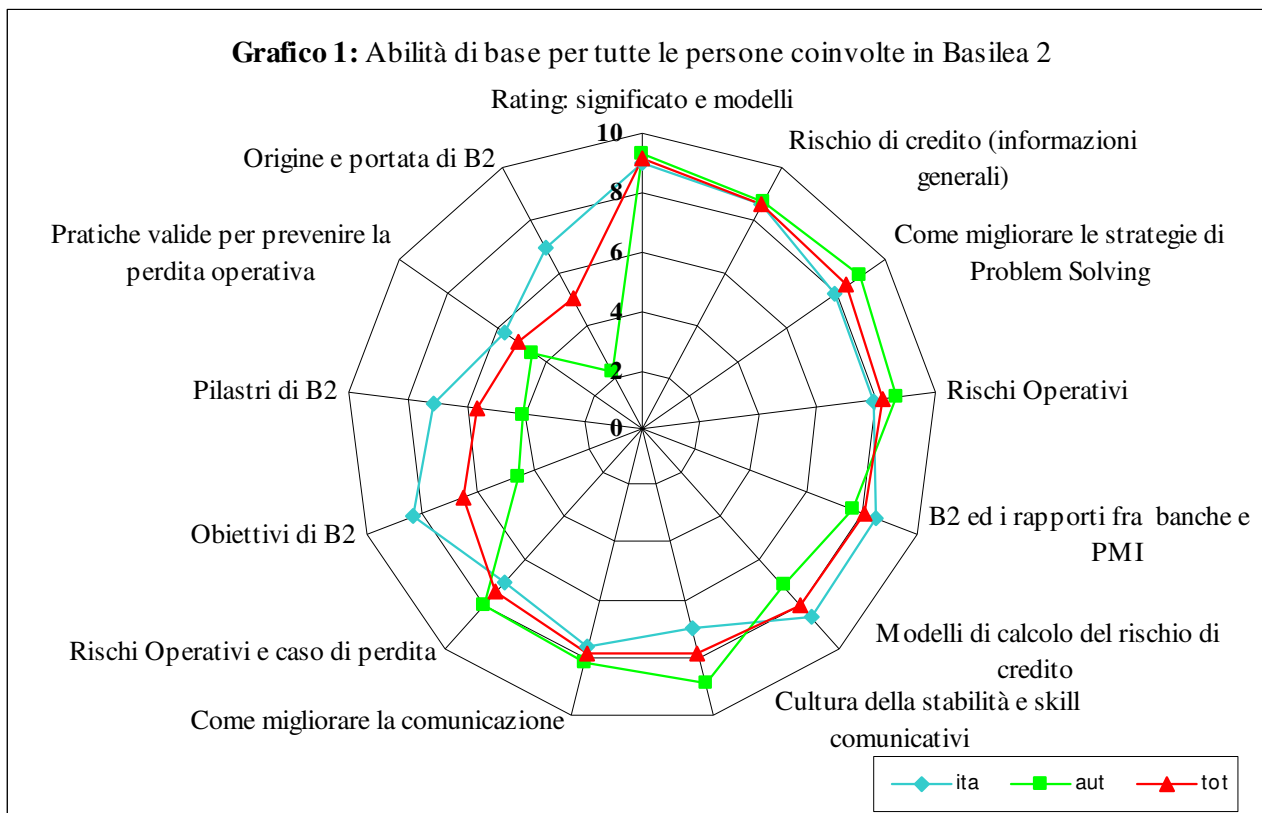
-
- ben sviluppato in Italia e particolarmente seguito sia a livello delle Associazioni di Categoria che della Pubblica Amministrazione Locale, soprattutto dai governi regionali. Per ulteriori informazioni si veda la voce “confidi” su www.wikipedia.it o anche direttamente una serie di siti tipo www.confidiromagna.com, www.confidilombardia.it, www.confidimpresetoscane.it, www.confidisardegna.it piuttosto che www.confiditrieste.it, www.confidibergamo.it: facilmente accessibili semplicemente cercando “confidi” su www.google.it.
 - Particolarmente robusto in Francia dove, a Gennaio 2007, i finanziamenti garantiti dalle società di garanzia ammontavano già ad oltre diciassette miliardi di euro.
 - Molto ben strutturato in Germania dove esistono uno o due soggetti per *land*, ciascuno dei quali opera all’interno del territorio assegnato.

⁵ Regione di Vienna in particolare ed Austria in generale.

⁶ Provincia di Napoli in particolare ed Italia (principalmente Italia meridionale) in generale.

risultati mostrano come (ed in che misura) le differenze culturali ed economiche dei due contesti incidono sulla rilevanza attribuite alle singole abilità da migliorare. Richiamiamo ad esempio l’attenzione su:

- tutta una serie di elementi di coerenza fra i risultati; praticamente identici quelli su Rating e Rischio di Credito e sulle conoscenze generali (parte destra del grafico radar 1);
- alcune differenze interessanti, a partire da quelle relative al Rischio Operativo piuttosto che agli eventi di perdita per arrivare a quelle molto più marcate sulle conoscenze di base su Basilea 2 e sulla sua portata (parte sinistra del grafico radar 1)



Abilità di base per tutte le persone coinvolte in Basilea 2

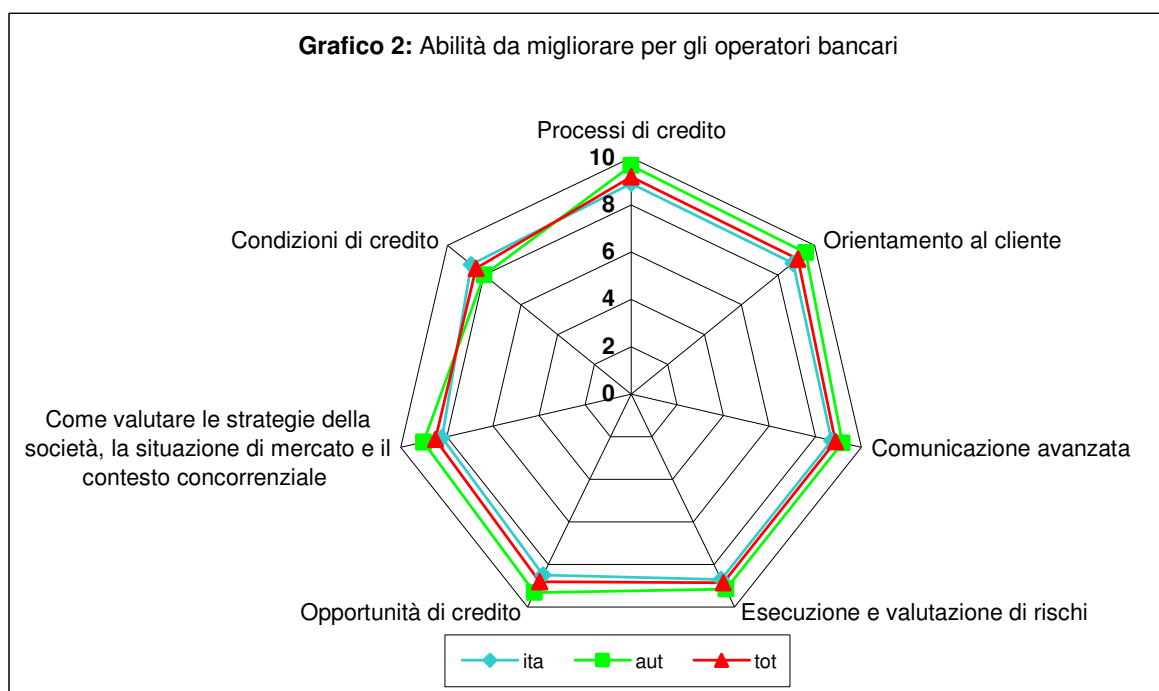
da “1 –non necessario” a “10 –soprattutto”

- 1 Rating: significato e modelli
- 2 Rischio di credito (informazioni generali)
- 3 Come migliorare le strategie di Problem Solving
- 4 Rischi Operativi
- 5 B2 ed i rapporti fra banche e PMI
- 6 Modelli di calcolo del rischio di credito
- 7 Cultura della stabilità e skill comunicativi
- 8 Come migliorare la comunicazione
- 9 Rischi Operativi e caso di perdita
- 10 Obiettivi di B2
- 11 Pilastri di B2
- 12 Pratiche valide per prevenire la perdita operativa
- 13 Origine e portata di B2

Tot			Ita			Aut		
min	max	mean	min	max	mean	min	max	mean
5	10	9,15	5	10	9,00	9	10	9,33
6	10	8,64	6	10	8,63	8	10	8,67
6	10	8,46	6	10	8,00	7	10	9,00
5	10	8,21	5	10	7,88	8	10	8,67
3	10	8,08	7	10	8,43	3	10	7,67
4	10	8,00	6	10	8,63	4	8	7,17
4	10	7,85	4	10	7,00	7	10	8,83
5	10	7,85	6	10	7,57	5	10	8,17
5	10	7,43	5	10	7,00	8	8	8,00
2	10	6,54	6	10	8,29	2	7	4,50
1	9	5,69	5	9	7,14	2	8	4,00
1	8	5,14	4	8	5,63	1	6	4,50
1	10	4,93	3	10	7,00	1	3	2,17

8.2.4 Abilità migliorare nell’Operatore Bancario

Per ciò che riguarda gli operatori bancari il *ranking* delle abilità da migliorare pone al primo posto le procedure di credito (grafico 2); al secondo posto viene l’orientamento al cliente. Le *soft Skill* assumono qui, in un contesto più consolidato rispetto a Basilea 2, un peso di assoluta rilevanza. Questi due risultati esprimono ancora una volta l’esigenza di instaurare rapporti tra banca e cliente innovativi che facciano della comunicazione e della trasparenza un elemento nuovo capace di porre fine, come già ricordato, agli “atavici” problemi che caratterizzano i rapporti banca-impresa. Diventa necessario, quindi, spingere affinché Banche ed imprese siano in grado di tradurre in opportunità i cambiamenti introdotti da B2, utilizzando un “linguaggio comune” in grado di ridisegnare le modalità di relazione che oggi sembrano basarsi sul conflitto; è opinione diffusa, infatti, che banche ed imprese in questo nuovo contesto possano trarre vantaggio dall’instaurare relazioni creditizie improntate alla collaborazione e alla condivisione delle informazioni, che offrano ad entrambe la possibilità di migliorare la gestione dei rispettivi rischi. I comportamenti virtuosi attesi, quindi, riguardano l’incentivo per le banche a dotarsi di strumenti più sofisticati per la misurazione del rischio legato ai progetti meritevoli di finanziamento; basare la valutazione del rischio, cioè, non solo su elementi quantitativi, ma anche qualitativi.



Abilità da migliorare per gli operatori bancari

da “1 –non necessario” a “10 –soprattutto”

- 1 Processi di credito
- 2 Orientamento al cliente
- 3 Comunicazione avanzata
- 4 Esecuzione e valutazione di rischi
- 5 Opportunità di credito
- 6 Come valutare le strategie della società, la situazione di mercato e il contesto concorrenziale
- 7 Condizioni di credito

tot			ita			aut		
min	max	mean	min	max	mean	min	max	mean
6	10	9.19	6	10	8.90	8	10	9.67
5	10	9.06	5	10	8.80	7	10	9.50
7	10	8.88	7	10	8.70	8	10	9.17
5	10	8.88	5	10	8.70	7	10	9.17
6	10	8.81	6	10	8.50	8	10	9.33
4	10	8.50	4	10	8.20	8	10	9.00
6	10	8.44	6	10	8.70	6	10	8.00

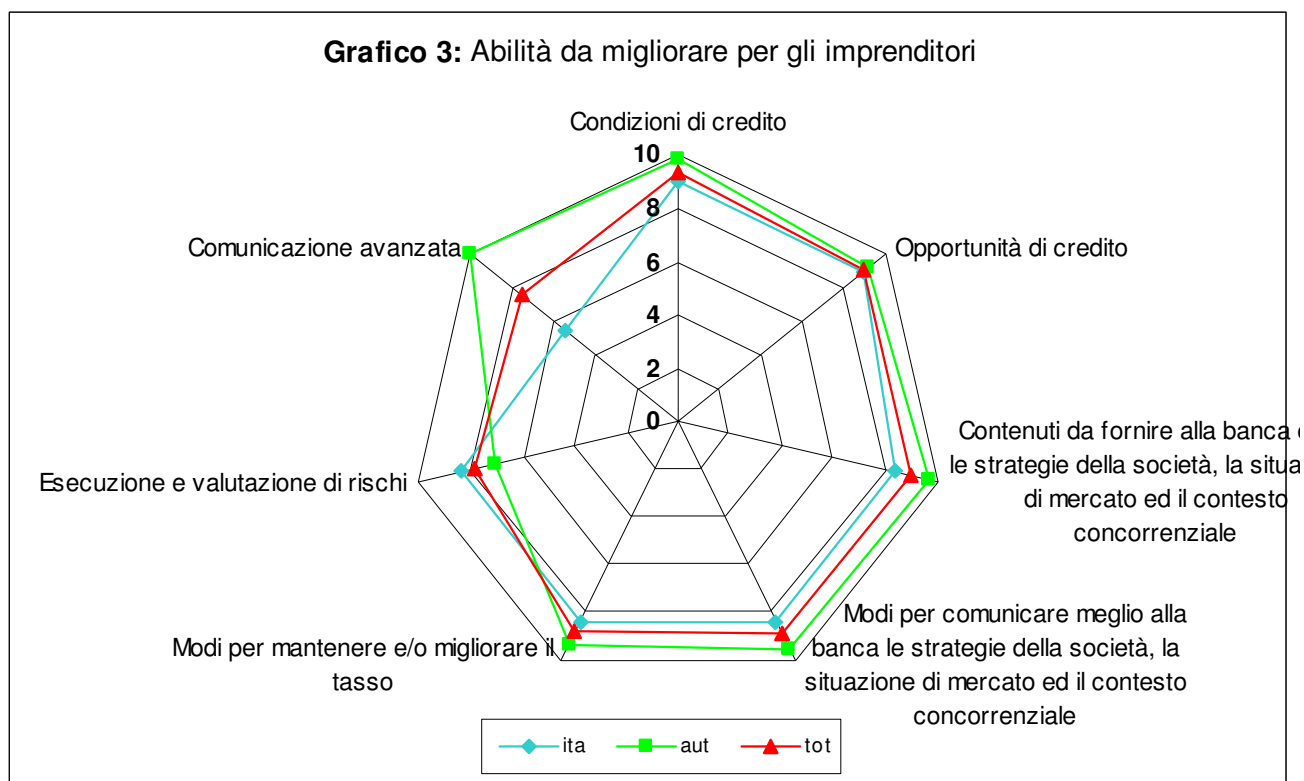
8.2.5 Abilità da migliorare nelle imprese

Nel mondo delle imprese l’elenco delle abilità su cui è stato indicato l’esigenza di miglioramenti è presentato nel grafico 3. In generale, dal *ranking* delle abilità si evince la necessità per le imprese di rafforzare la propria struttura finanziaria.

L’azione di rafforzamento della struttura finanziaria, tuttavia, deve passare anche attraverso altre tipologie di leve, in particolare la capacità di comunicare alla banca i propri “andamenti” e soprattutto le prospettive future. 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 B2. A tal fine, si ribadisce ancora una volta il ruolo strategico che possono, anzi devono, svolgere quegli attori la cui funzione principale è quella di rendere più agevole il rapporto banca-impresa.

Abituarsi al confronto con le banche, evitare pratiche del passato, come il contenimento degli utili per evitare la tassazione, che rendono opachi i bilanci e abituarsi alla comunicazione finanziaria, sono alcuni degli impegni che obbligheranno le PMI anche a fare ricorso a professionalità esterne (Consulenti, Associazioni di Categoria e Pubblica Amministrazione) che probabilmente contribuiranno a cambiarne l’organizzazione e la struttura.

C’è bisogno, infatti, di strutture della formazione che diano un reale supporto al sistema delle PMI.



Abilità da migliorare per gli imprenditori

da “1 –non necessario” a “10 –soprattutto”

- 1 Condizioni di credito
- 2 Opportunità di credito
- 3 Contenuti da fornire alla banca circa le strategie della società, la situazione di mercato ed il contesto concorrenziale
- 4 Modi per comunicare meglio alla banca le strategie della società, la situazione di mercato ed il contesto concorrenziale
- 5 Modi per mantenere e/o migliorare il tasso
- 6 Esecuzione e valutazione di rischi
- 7 Comunicazione avanzata

tot			ita			aut		
min	max	mean	min	max	mean	min	max	mean
6	10	9,36	6	10	9,00	9	10	9,83
5	10	9,00	5	10	8,88	7	10	9,17
7	10	9	7	10	8,429	8	10	9,667
7	10	8,923	7	10	8,429	9	10	9,5
6	10	8,85	6	10	8,43	2	10	9,33
4	10	7,79	7	10	8,38	4	10	7,00
4	10	7,54	4	6	5,43	10	10	10,00

L’azione del governo (o di strutture decentrate) può essere quella di farsi promotore insieme alle associazioni di categoria e al sistema della formazione universitaria di iniziative serie e strutturate di formazione, ma anche di supporto operativo alle PMI perché siano meglio assistite nel loro approccio con la banca.

Molto valide, ad esempio, sono quelle attività formative finalizzate allo sviluppo di sistemi di controllo e di misurazione dei rischi interni. Questi sono, nel lungo periodo, interventi in grado di creare il maggior valore per l’azienda, poiché permettono di aumentare la consapevolezza da parte del soggetto economico dei propri rischi e di acquisire autonomia decisionale nella gestione degli stessi.

8.3 Il Consulente Basilea 2 come evoluzione del ruolo del Consulente.

La sintesi delle varie esperienze è confluita nella definizione della figura professionale del Consulente Basilea 2 (*Basel 2 Consultant*), che è stata condivisa da tutto il gruppo di lavoro del Progetto Leonardo.

Il Consulente Basilea 2, come si avrà modo di dettagliare nella scheda della figura professionale, non è un ruolo nuovo che fa uso ed abuso del termine consulente, ma bensì è da vedersi come uno delle molte evoluzioni del consulente aziendale generico.

Il punto di partenza “migliore” è il profilo del consulente di gestione, di cui vanno amplificate le conoscenze in ottica di gestione bilanciata e aggiunte le conoscenze e le competenze relative a B2 e alle opportunità che questa offre.

8.3.1 Le modifiche in termini di competenze

Le modifiche di cui parliamo riguardano sia la figura professionale del Consulente Basilea 2 (*Basel 2 Consultant*) sia il suo più diretto interlocutore, anzi tipicamente il suo cliente: l’imprenditore. Per ciò che riguarda il Consulente Basilea 2, l’evoluzione verso le nuove competenze risulta facilitata dalle logiche di continuo cambiamento in cui tale figura è inserita.

Discorso diverso vale per l’imprenditore; di solito tali figure che operano nel settore delle PMI tendono a non avere la vista d’insieme utile a capire le logiche di B2.

Dal punto di vista professionale è richiesta un’evoluzione nella conoscenza dei singoli strumenti di gestione nonché delle problematiche relative alle situazioni “estreme” che si possono creare a seguito di una gestione non corretta della leva B2; si tratta, in pratica, di fornire una serie di strumenti che successivamente saranno inclusi in una visione di insieme manageriale.

Il *core point* delle competenze di carattere relazionale è sulla gestione della relazione Banca/istituto di credito → PMI. Questo tipo di relazione è basata essenzialmente sul veicolare in maniera corretta le informazioni che la banca richiede, in genere informazioni di tipo *hard* (bilanci e altre

informazioni a carattere finanziario), e nello stesso tempo fare in modo che informazioni di tipo più *soft* (stato del settore, condizioni di lavoro, evoluzione della *vision*, piani strategici in cantiere) entrino in gioco nella valutazione del rischio d’impresa.

Infine, c’è la competenza manageriale, ossia quella competenza che permette all’imprenditore di vedere l’azienda nel suo complesso e che quindi porta con sé un modello di gestione unitario. Questo modello di gestione tiene conto delle varie viste dell’azienda in un’ottica strategicamente bilanciata⁷.

Il *Basel 2 Consultant* è il consulente principale delle aziende in merito alle decisioni necessarie ad un’ottimale integrazione e sfruttamento delle nuove opportunità offerte da B2 e, a ragion veduta, lo si può inserire nel campo delle attività di *management consulting*; tale tipologia di attività, infatti, ha lo scopo di migliorare le *performance* aziendali partendo da un’analisi dei problemi presenti in azienda e delle loro possibili soluzioni, fino ad arrivare alla redazione di un piano di sviluppo. Tra le aree di competenza del *management consulting* vanno compresi, quindi, la gestione del cambiamento e lo sviluppo di capacità manageriali nel cliente.

Sebbene B2 tocchi vari aspetti finanziari l’azione del *Basel 2 Consultant* non si limita ad azioni puramente di carattere finanziario ma coinvolge anche flussi economici reali, soluzioni organizzative ed analisi degli scenari di mercato. L’aggiornamento a B2, quindi, si rivolge essenzialmente, a quei soggetti che sono già *consultant* e che, per il contesto in cui operano o per specifiche esigenze professionali, si confrontano con le novità introdotte da B2 e con i risvolti che questa innovazione porta per le PMI.

L’obiettivo non è quello di creare una figura professionale nuova, visto che non è emersa una domanda in tal senso né dalle esperienze dei partner né, in particolare, dalla ricerca sul campo, con particolare riferimento ai *Focus Group*.

Appare, invece, necessario fornire le competenze che permettono di “curvare” il profilo professionale del *consultant* verso una maggiore consapevolezza delle logiche di B2 e dei suoi impatti. L’obiettivo principale, quindi, è quello di dare al *consultant* le conoscenze, le capacità e le abilità per confrontarsi con i nuovi concetti di rischio, sia di credito che operativo⁸, portati da Basilea 2.

8.3.2 Le sfere di conoscenze da condividere con le altre prospettive professionali

La prospettiva più interessante per analizzare l’aspetto delle sfere di conoscenza da condividere fra le diverse figure professionali è rappresentata da un’analisi dinamica, che correla le modifiche di cambiamento di condotta professionale con le sei regole che riguardano l’intera relazione di credito codificate dall’Unione Europea⁹.

Lo sviluppo delle iniziative di formazione/istruzione deve essere condiviso con le Amministrazioni locali, nonché le Associazioni di Categoria ed i Corpi Professionali e riguarda l’intera relazione del credito, con particolare riguardo alla capacità di porre domande, e quindi di **chiedere informazioni**. Relativamente a tale aspetto, infatti, va ampliata la capacità degli imprenditori di raccogliere informazioni dalla Banca, degli Amministratori Locali di pianificare, sviluppare e sostenere soluzioni di credito alternative e degli impiegati bancari di fornire informazioni al Cliente e di presentare le condizioni.

⁷ Confronta i primi paragrafi del capitolo otto

⁸ La ragione per cui non teniamo conto del secondo pilastro piuttosto che del “rischio di mercato” mentre diamo ampio spazio al “Rischio Operativo” accanto al più classico, e dominante “Rischio di Credito” nella ricerca delle fonti di conoscenza su B2 è oggetto del Modello B3.

⁹ Ci riferiamo al documento “Come interagire con la nuova cultura del Rating: guida pratica al finanziamento bancario per le Piccole e Medie Imprese”, prodotto dalla Commissione Europea e scaricabile gratuitamente dal sito www.europa.eu **Le frasi in grassetto corrispondono alle sei regole ivi indicate.**

La **fornitura di una chiara, completa e tempestiva documentazione** diventa un elemento rilevante e, nella maggior parte dei casi, va supportata da una specifica attività di consulenza su come effettuare un *check-up* finalizzato e su come informare la banca su strategie e contesto di riferimento e si sposa appieno con il sostegno degli Amministratori Locali al presentare la situazione in cifre e con la capacità degli impiegati bancari di comprendere ed acquisire documentazione.

Il sostegno alla **verifica dei termini e delle condizioni** da parte degli imprenditori si sposa con la capacità di comunicazione degli impiegati bancari, e con un’azione a più ampio raggio degli Amministratori Locali, delle Associazioni di Categoria e dei Corpi Professionali nell’analisi dei processi e delle condizioni di credito.

La **gestione attiva del rating** è l’area su cui si focalizza una parte rilevante della consulenza da parte del *Basel 2 Consultant* con l’obiettivo di consentire all’imprenditore di gestire il proprio tasso attuale (attività su cui riceve consulenza anche dall’impiegato bancario) e di entrare in contatto in qualche misura con la pianificazione, lo sviluppo e/o il sostegno, da parte degli Amministratori Locali e delle Associazioni di Categoria, alle soluzioni di credito alternative.

Più centrale l’azione degli Amministratori Locali nella consulenza alle PMI per ciò che attiene il miglioramento e/o il mantenimento del tasso, condizione necessaria per l’imprenditore che vuole **essere sicuro di mantenere il proprio fido**. In tal senso è auspicabile anche un’azione congiunta tra Consulente Basilea 2 e impiegato di banca.

Anche l’impiegato di Banca è impegnato nel mettere in grado il cliente (impresa) di **considerare soluzioni alternative**: tema che il Consulente Basilea 2 affronta in termini più ampi, dando consigli su perché, come e quando eventualmente cambiare banca corrispondente piuttosto che aderire ad un consorzio di credito diverso da uno di quelli col quale l’impresa ha rapporti. Tale funzione sarà agevolata dall’azione informativa degli Amministratori Locali verso i cittadini e delle Associazioni di Categoria, piuttosto che dei corpi professionali, verso gli associati stimolando congiuntamente una crescita culturale verso un modo moderno di fare impresa.

8.4

8.5 *Consulente Basilea 2 (Basel 2 Consultant: B2Co): descrittori del profilo professionale*

In questo paragrafo è riportata, in forma schematizzata, la descrizione del profilo professionale del Consulente Basilea 2; come rilevato in precedenza, non pare emergere la necessità di introdurre figure professionali nuove, ma piuttosto di “curvare” il profilo professionale del *Consultant*¹⁰ verso una maggiore consapevolezza delle logiche di B2 e dei suoi impatti.

¹⁰ Utilizziamo la denominazione ed il tipo di descrizione (al netto della curvatura Basilea II) divulgate dalla ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), www.icmci.org, alla quale sono associate tra l’altro:

- la APCO (Associazione Professionale italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione <http://www.apcoitalia.it/>);
- il Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie austriaco <http://www.ubit.at/>;
- l’ Hellenic Association of Management Consulting Firms (Grecia: <http://www.sesma.gr/>),
- L’Institute of Management Consultancy of Romania <http://www.amcor.ro/>
- l’Institute of Business Consulting del Regno Unito <http://www.ibconsulting.org.uk/>.

Per la lista completa si veda <http://www.icmci.org/MemberInstitutes/index.cfm>

8.5.1 Obiettivi del ruolo e/o miglioramento del ruolo

Il *Basel 2 Consultant* è il consulente principale delle aziende in merito alle decisioni necessarie ad un ottimale integrazione e sfruttamento delle nuove opportunità offerte da B2.

L’obiettivo principale è quello di dare al *Consultant* le conoscenze, le capacità e le abilità per confrontarsi con i nuovi concetti di rischio, sia di credito che operativo¹¹, portati da Basilea 2.

In particolare l’azione di questa figura professionale si concentra su:

- Come sviluppare iniziative di formazione/istruzione
- Come effettuare check-up utile ad iniziative di promozione dell’azienda nel suo complesso
- In quali casi è consigliabile cambiare la banca corrispondente
- In quali casi è consigliabile ricercare un tasso esterno indipendente dalla banca
- Come mantenere o, ove possibile, migliorare il tasso di interesse
- Come e quando è consigliabile rivolgersi ad un consorzio di credito (es: Confidi¹²)
- Strategie di comunicazione banca – impresa, con particolare attenzione a:
 - o Strategie della società
 - o Situazione del mercato
 - o Contesto concorrenziale
- Tecniche e principi per il rafforzamento del capitale netto
- Tecniche e principali strumenti di gestione (controllo, comparazione di valori pianificati/reali, calcolo degli investimenti, definizione di strategie ed obiettivi)

8.5.2 Ampliamento dell’ambiente di lavoro

Il *Basel 2 Consultant* svolge la sua attività nell’ambito delle PMI sia come consulente esterno, sia su mandato di un istituto di credito e lavora a contatto con tutte quelle realtà che necessitano di conoscenze specifiche per affrontare i cambiamenti in corso, sia dal punto di vista organizzativo gestionale che finanziario con una particolare attenzione al segmento della finanza agevolata e alle soluzioni alternative di finanziamento.

Opera sulla crescita di consapevolezza, facendo crescere l’imprenditore in termini di:

- Competenze professionali
- Competenze manageriali
- Competenze relazionali

8.5.3 Arricchimento dello spazio di responsabilità

Il *Basel 2 Consultant* è coinvolto in varie scelte legate alla struttura delle aziende, fra cui:

- Ricorso al credito e sotto quali forme
- Organizzazione dell’azienda (processi operativi e di controllo, sistema delle competenze)
- Sistemi di analisi del contesto
- Metodi di comunicazione da adottare
- Logiche di utilizzo dei beni economici
- Tipologia di strumenti finanziari da utilizzare

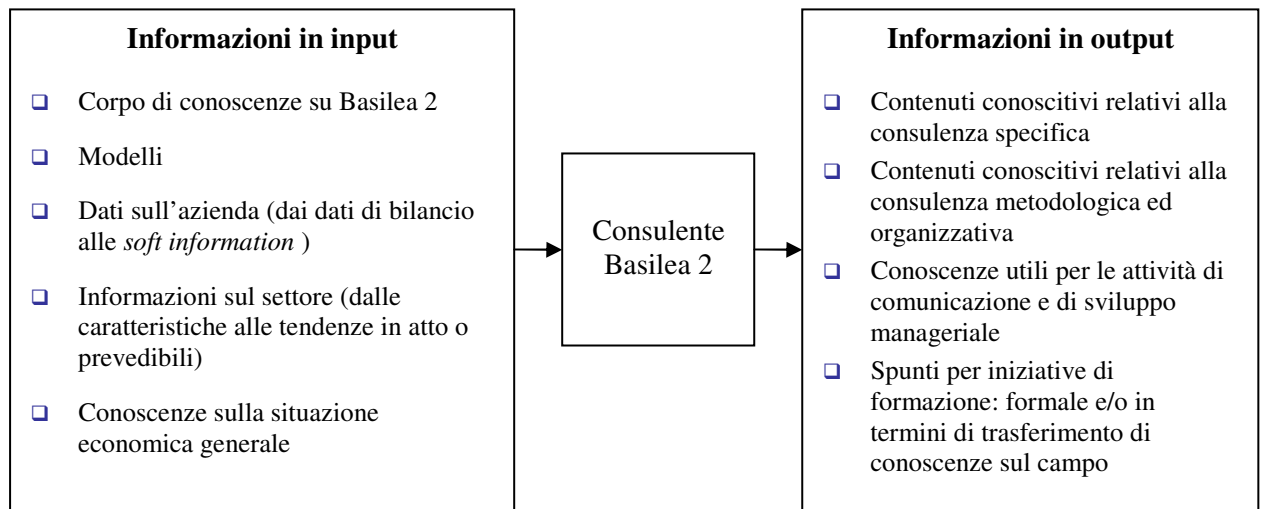
in questo senso il nostro spazio di responsabilità si estende

- alla compatibilità delle diverse scelte aziendali: con le esigenze strategiche e fra di loro
- all’efficacia ed all’equilibrio dei diversi strumenti di gestione

¹¹ La ragione per cui non teniamo conto del secondo pilastro piuttosto che del “rischio di mercato” mentre diamo ampio spazio al “Rischio Operativo” accanto al più classico, e dominante “Rischio di Credito” nelle ricerche delle fonti di conoscenza su Basilea II e’ oggetto del Modello B3.

¹² Per i Confidi vedi nota 4 del presente capitolo

8.5.4 Flusso delle informazioni



8.5.5 Attività specifiche

Le attività del Consulente Basilea 2 sono essenzialmente suddivisibili nelle seguenti categorie:

- Consulenza finalizzate direttamente all’acquisizione e gestione del credito da parte delle PMI
 - o Fornitura di conoscenze su B2 e sul suo impatto:
 - ✓ Sulle PMI
 - ✓ Sul sistema delle competenze
 - o Consulenza relativa al *rating* ed alle sue applicazioni
 - ✓ Come il *rating* si lega alle probabilità di *default*
 - ✓ Su quali grandezze agire per il miglioramento del *rating*
 - ✓ Il legame fra *rating* e la misura del valore
 - ✓ Indicatori di bilancio e *soft information* nella definizione del *rating*
 - ✓ Il rapporto tra *rating* e *scoring*
 - ✓ Il *pricing* del credito
 - ✓ Le alternative al credito bancario
 - ✓ Caratteristiche principali delle alternative più interessanti in ottica B2
- Consulenze per la gestione del processo di relazione Banca/PMI
 - o Il ruolo della comunicazione nel mantenimento del *rating*
 - o Il processo del credito ed il processo di relazione Banca/PMI
 - o La fornitura di una documentazione chiara completa e tempestiva
 - o Gestire le *soft information*
 - o La verifica dei termini e delle condizioni
 - o Logiche di formazione/Istruzione
- Consulenza su come migliorare le capacità di gestione aziendale, sfruttando il corpo di conoscenze B2: in termini di miglioramento gestionale della performance conseguito congiuntamente ad una riduzione del rischio
 - o La visione integrata della Governance e lo sviluppo del capitale intangibile
 - Il ruolo dei processi, delle competenze e delle certificazioni
 - o Lo sviluppo di un ambiente appropriato per la gestione del Rischio Operativo.
 - o Identificazione, valutazione (assessment), monitoraggio, mitigazione/controllo del rischio.

8.5.6 Accrescimento del livello degli Skill

Macro- aree di intervento professionale	Aree di contenuto relative all'intervento professionale	Basilea 2 ed il contesto del credito	Basilea 2: impatto sulle PMI	Basilea 2: impatto sul sistema delle competenze	Il rating	Applicazioni del rating	Credito bancario ed altre forme di credito	La gestione del processo di relazione Banca /PMI	Comunicare efficacemente nelle relazioni di business	Basilea II: Performance e mitigazione del rischio	Basilea II: fabbisogni di conoscenza	Modelli di supporto. Il modello B3	Il ruolo della Pubblica Amministrazione Locale	Il ruolo delle Associazioni di categoria	Il ruolo delle dei corpi professionali
Consulenza e trasferimento di conoscenze finalizzate direttamente all'acquisizione e gestione del credito da parte delle PMI	Basilea 2 e suo impatto sulle PMI	X	X	X								X	X	X	
	Basilea 2 e suo impatto sul sistema delle competenze	X	X	X							X	X			
	Come il rating si lega alle probabilità di default		X		X										
	Su quali grandezze agire per il miglioramento del rating					X									
	Il legame fra rating e la misura del valore				X	X									
	Rating: indicatori di bilancio e soft information					X		X			X				
	Il rapporto tra rating e scoring				X	X									
	Il pricing del credito				X	X	X				X				
	Alternative più interessanti al credito bancario							X				X		X	X
Consulenze per la gestione del processo di relazione Banca/PMI	L'acquisizione di informazioni adeguate dalla Banca							X					X	X	X
	La fornitura di informazioni adeguate alla Banca								X				X	X	X
	La verifica dei termini e delle condizioni				X	X	X	X			X	X			X
	La comunicazione nella gestione attiva del rating					X		X	X						
	La comunicazione nel mantenimento del credito							X	X						
	Comunicazione e valutazione di alternative al credito bancario							X			X		X	X	X
Consulenza su come migliorare la gestione aziendale, sfruttando il corpo di conoscenze Basilea 2	Sviluppo di un ambiente appropriato per la gest. del RO									X	X				X
	Identificazione, valutazione (assessment) del RO									X		X			X
	Monitoraggio RO									X					
	Mitigazione/controllo di rischio ed eventi di perdita									X	X	X			