

8. PERFORMANCE E MITIGAZIONE DEL RISCHIO: IL CONTRIBUTO DI BASILEA 2

di Stefano BERTI, Sara FORNAI, Antonio MARTUCCI

Abstract

Il capitolo affronta il tema Basilea 2 come opportunità per le PMI sotto molteplici aspetti, integrativi dei contenuti legati al rating. Dopo una premessa legata al ruolo del Nuovo Accordo come occasione per migliorare le modalità di gestione d'impresa, si definiscono i concetti di Rischio Operativo e di Eventi di Perdita: si illustrano, nello specifico, le pratiche consigliate nel contesto bancario ai fini della mitigazione del Rischio Operativo e la prevenzione degli Eventi di Perdita, nonché l'ambito e i limiti di migrazione di tali pratiche al contesto delle imprese e per le PMI in particolare. Si passa quindi ad analizzare quali conoscenze possono derivare, ai fini della gestione delle PMI, dal lavoro svolto dalla Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI). Si analizzano primi gli impatti generali, esplicitando il ruolo dei processi e delle competenze, e poi temi più specifici: lo sviluppo di un ambiente appropriato per la gestione del Rischio Operativo, nonché l'identificazione, la valutazione (assessment), il monitoraggio, la mitigazione/controllo del rischio, il ruolo dei supervisori ed il ruolo della trasparenza (disclosure). Altri temi connessi sono: i concetti di capitale tangibile e capitale intangibile, il ruolo dei processi e delle competenze, che vengono affrontati alla luce delle regole fornite dall'Unione Europea alle PMI per gestire la relazione del credito nel contesto Basilea 2. In questo quadro si conclude con la visione integrata della gestione aziendale: Performance Vs. Risk, Compliance, Knowledge.

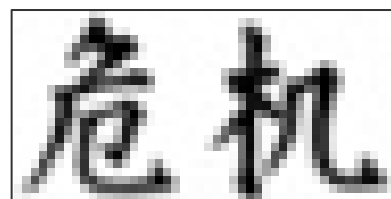
8.1 Basilea 2 come occasione per migliorare le modalità di gestione d'impresa.

Basilea 2 interessa le PMI soprattutto in riferimento al rapporto con le banche ai fini del credito.

Focalizzarsi su questo è sicuramente corretto, ma può essere limitativo.

Data l'ampiezza dell'impatto del nuovo accordo, il solo chiedersi se Basilea 2 sia per le PMI più una minaccia o più un'opportunità è in qualche modo restrittivo.

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".



Scegliamo fino in fondo la seconda strada e cerchiamo, quindi, di vedere cosa possiamo apprendere anche dal grande sforzo effettuato dal Sistema Bancario Internazionale su Rischi Operativi e sugli Eventi di Perdita: uno dei grandi risultati, nel contesto Basilea 2, in termini di produzione di conoscenza.

Basilea 2 infatti stabilisce delle regole, che influenzano il credito, ed è importante sapere come rapportarsi ad esse. Ma Basilea 2 ha prodotto un'infinità di conoscenze, che possono essere utili per le aziende anche a prescindere dal fatto che influenzino o meno il rating piuttosto che il costo del credito. Il tema del Rischio Operativo e degli Eventi di Perdita ci interessa per prima cosa da questo punto di vista. Vedremo nel seguito se e come queste riflessioni si collegano con il tema del rating e della relazione di credito.

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). Forse basta solo questo per sostenere che

Basilea 2 forse è, prima di ogni altra cosa, un formidabile corpo di conoscenze. Consideriamo peraltro che gli studi relativi al solo rischio di credito, ad esempio, intendono determinare la probabilità di default: rappresentano pertanto un corpo di conoscenze formidabile su ciò che, tra l'altro, può mettere in crisi un'azienda, portandola nelle condizioni di non essere in grado di onorare i suoi debiti. Conoscere come questo può avvenire è ovviamente di estrema rilevanza per ciascun imprenditore. Tuttavia, prima di procedere vorremmo fare una premessa metodologica, riguardante in particolare questo capitolo ma anche i due successivi: le riflessioni che riporteremo assumono un diverso interesse a seconda delle prospettive da analizzare .

Se si osserva la prospettiva 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. 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.

Questo, salvo diversa indicazione, vale un po' per tutte le riflessioni ma in particolare per quelle del paragrafo 8.7

8.2 Rischio Operativo ed Eventi di Perdita

Alcune considerazioni in merito al Rischio Operativo e agli Eventi di Perdita sono specifiche delle banche, ma in generale è da esse che possiamo trarre una serie di informazioni utili anche al contesto aziendale.

Proviamo a dare una definizione di Rischio Operativo:

“...il rischio che comportamenti illegali o inappropriati delle risorse umane, carenze tecnologiche, errori o carenze nei processi produttivi e fattori esterni possano generare perdite finanziarie nello svolgimento dell'attività d'impresa e dunque ripercuotersi negativamente sul patrimonio della società”¹.

Il Rischio Operativo presenta alcune caratteristiche che lo differenziano dagli altri rischi individuati nell'ambito di Basilea 2 e più in particolare:

- Viene assunto involontariamente
- Non è coerente con la logica rischio-rendimento
- E' difficile da identificare
- Risulta complesso da misurare e quantificare

La perdita può verificarsi o meno, difatti, un'adeguata prevenzione può certamente ridurre la probabilità, ma non può escluderla. Tuttavia, il lavoro di prevenzione non termina a questo punto, sicuramente un'adeguata pianificazione consente di minimizzare l'impatto degli eventi negativi.

¹ Definizione fornita dal comitato di Basilea

Nel caso di attività rischiose, molto significativa risulta l'analisi di quelli che nella sanità si chiamano "near misses" (incidenti sfiorati).

In particolare i *near misses*, danno anche il nome ad un tipo di approccio usato nella prevenzione degli eventi di perdita; tale approccio si divide in otto passi:

- l'identificazione di una *near miss*;
- la divulgazione delle informazioni e degli incidenti identificati;
- la classificazione e l'ordine di priorità delle informazioni, che si distinguono in processi strategici e individuali;
- la distribuzione del giusto livello di informazione ai canali appropriati;
- l'analisi causale dei problemi;
- l'individuazione delle soluzioni;
- la diffusione delle azioni ai soggetti utilizzatori e ai dipartimenti interni;
- la risoluzione di tutte le azioni ancora aperte e il completamento dei rapporti.

(.....)

8.2.1 L'incidenza dei processi e delle risorse umane: riscontri dell'analisi degli eventi di perdita nelle banche.

La BRI ha individuato sette categorie di Rischio Operativo:

- **Frode Interna**
- **Frode Esterna**
- **Rapporto di impiego e sicurezza sul lavoro**
- **Clientela, prodotti e prassi operative**
- **Danni ad attività materiali**
- **Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi informatici**
- **Esecuzione, consegna e gestione dei processi**

Ciascuna di queste categorie è poi stata ulteriormente dettagliata in un primo sottolivello, contenente un totale di 20 sotto categorie.

- **Frode interna** - esempi: alterazione intenzionale di dati, sottrazione di beni e valori, operazioni in proprio, basate su informazioni riservate;
- **Frode esterna** - esempi: furto, contraffazione, falsificazione, emissione di assegni a vuoto, pirateria informatica;
- **Rapporto di impiego e sicurezza sul posto di lavoro** - esempi: risarcimenti richiesti da dipendenti, violazione delle norme a tutela della salute e sicurezza del personale, attività sindacale, pratiche discriminatorie, responsabilità civile.

La BRI, successivamente a tale individuazione, ha promosso vari studi con lo scopo di quantificare, in termini percentuali, il peso di ciascuna categoria. Rimarrebbe, tuttavia, scontato aspettarsi come categoria a peso maggiore quella delle frodi e dei furti, visto il contesto bancario in cui opera Basilea 2, malgrado ciò, non risulta essere così.

(....)

Level 1	Level 2	% (Value)
Danni a beni materiali	Disastri o altri eventi simili	24,21%
Esecuzione, Trasmissione e Management dei Processi	Segnalazione, manutenzione ed esecuzione delle transazioni	22,08%
Frodi Esterne	Furti e Frodi	14,49%
Pratiche errate da parte dei dipendenti	Rapporto di impiego	5,49%
Pratiche errate legate al Business ai Clienti e ai Prodotti	Pratiche inappropriate legate al business o ai mercati	5,32%
Pratiche errate legate al Business ai Clienti e ai Prodotti	Idoneità, Informativa, Fiducia	4,63%
Frodi Interne	Furti e Frodi	2,86%
Problemi ai sistemi informatici	Sistemi	2,70%
Esecuzione, Trasmissione e Management dei processi	Monitoraggio e Segnalazioni	1,80%
Frodi Interne	Attività non autorizzate	1,54%

Figura 8.1 – Analisi delle principali fonti del Rischio Operativo

Proseguendo l'analisi, accorpando categorie simili ed escludendo gli eventi catastrofici, troviamo una distribuzione di assoluto interesse correlata ai fattori di rischio connessi con processi e/o competenze (vedi barre colorate nella figura sottostante)

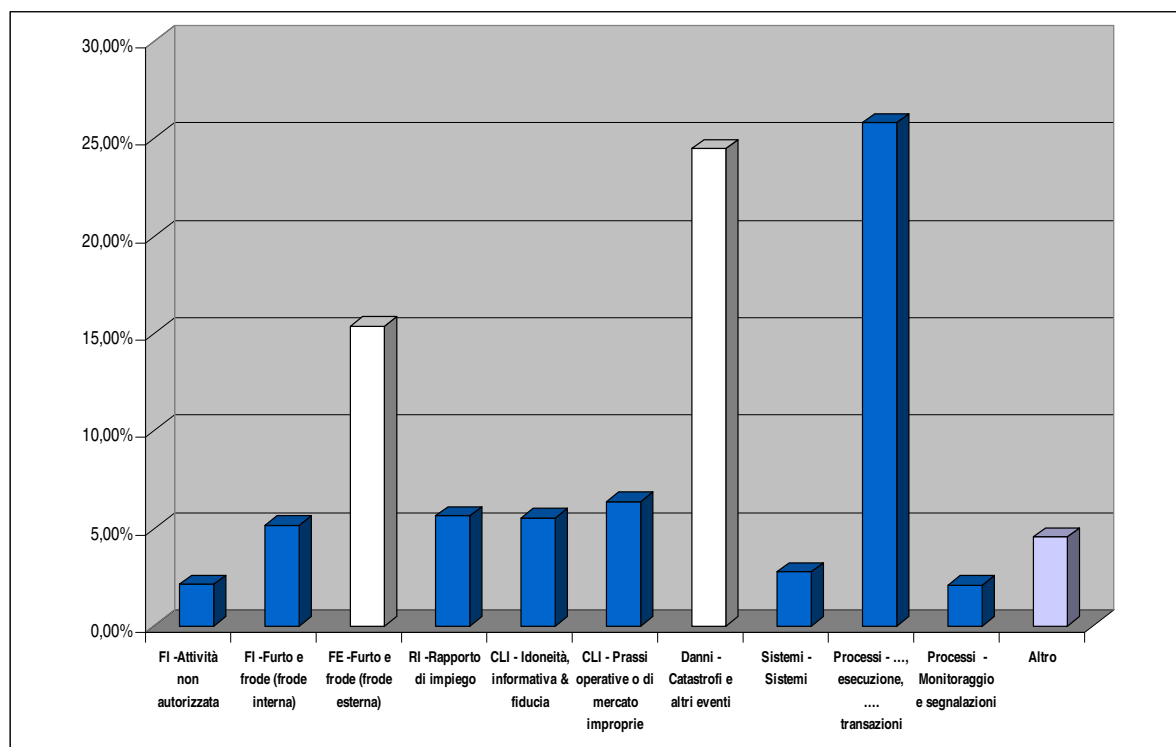


Figura 8.2 - Classificazione degli Eventi di Perdita: in blu le perdite dovute ad eventi legati a processi e/o competenze

8.4 Cosa possiamo apprendere, ai fini della gestione delle PMI, dal lavoro svolto dalla BRI sul Rischio Operativo?

In che misura questo lavoro fatto dalle banche sulle banche, comporta delle riflessioni applicabili alle PMI? Partiamo dalle peculiarità delle banche stesse, e chiediamoci se sono tali da escludere

l'applicazione, alle PMI, di criteri studiati per esse. Da un punto di vista di appetibilità della risorsa trattata, le banche sono sicuramente in una delle situazioni più critiche al pari di gioiellerie e aziende orafe.

Sarebbe naturale aspettarsi, da un punto di vista degli eventi di perdita, che l'aspetto più critico sia rappresentato da furti, rapine e truffe: al contrario, come evidenziato nel paragrafo precedente, risultano avere un ruolo strategico gli errori nei processi e gli errori legati alle persone.

E questo comporta l'interesse, almeno potenziale, per le PMI del lavoro svolto sulle banche (.....) In pratica, ciascun settore è caratterizzato da specifici fattori di rischio, quali frodi, rischi ambientali, rischi legati alla pericolosità di certe lavorazioni, rischi per la salute, ma i fattori legati alla carenza di competenze e alle anomalie nei processi sono sempre presenti e sempre rilevanti.

Ed è proprio su questo che si può agire per sfruttare al meglio gli studi eseguiti sulle banche.

8.4.1 Il ruolo dei Processi e delle Competenze

Il tema dei processi e del miglioramento è da tempo affrontato da numerosi studiosi, ma risulta ancora molto difficile trovare nel nostro paese organizzazioni che possano davvero affermare di "lavorare per processi", ossia che partano dai processi e dalla loro innovazione, per promuovere una propria crescita o per riposizionarsi sul mercato.

Molti manager sommersi da impegni, non riescono a concepire processi di cambiamento che abbiano bisogno di anni per essere realizzati. Tuttavia, nel frattempo la concorrenza incalza; si parla sempre più di concorrenza globale. Proprio per questo, è divenuto indispensabile riuscire a conciliare la risposta repentina e il cambiamento profondo, il risultato a breve e quel cammino lungo dell'innovazione che consente di fare il "salto" qualitativo, ma solo a patto di aver seminato bene e di aver investito con costanza.

(.....) Una così forte attenzione ai processi ne richiede in primis una corretta mappatura; (.....)

8.4.2 Il ruolo delle certificazioni

In un ambiente globalizzato dove la competizione sempre più spesso varca i confini nazionali, un ruolo sempre più importante viene giocato dalle certificazioni come strumento di riconoscimento, della propria professionalità, al livello globale.

Una delle certificazioni più diffuse è senza alcuna ombra di dubbio l'insieme ISO 9000. Attualmente questa tipologia di certificazione si compone di tre norme:

- ISO 9000 che descrive le terminologia dei sistemi di gestione qualità, i principi essenziali e la loro organizzazione;
- ISO 9001 per la definizione dei requisiti dei sistemi qualità;
- ISO 9004 che è una linea guida per il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni.

Come si può facilmente cogliere, la certificazione vera e propria è la norma 9001², la 9004 ha solo un ruolo rafforzativo e non è possibile ottenerle come certificazioni singole.

Altra certificazione, che negli ultimi tempi ha acquisito sempre più importanza, è la certificazione SA8000 (responsabilità sociale d'impresa), che ha lo scopo di migliorare le condizioni lavorative a livello mondiale e soprattutto quello di permettere la definizione di uno standard verificabile da Enti di Certificazione.

La norma SA8000, rispetto alle normative ISO, è un riferimento che per sua natura pervade tutta la struttura aziendale. Il suo impatto e la profondità alla quale si spinge, richiede attenzione e partecipazione da parte della Direzione, del Management, dei Dipendenti, dei Fornitori e dei Clienti.

² Molto spesso si tende ad identificare come certificazione anche *Vision 2000* in realtà questa non è una certificazione ma un nome generico che fa riferimento ad un'insieme di attività di carattere formativo-documentale riguardanti la famiglia delle norme ISO.

In pratica, mentre la ISO 9000 guarda ad aspetti che potremmo definire *hard* la SA8000 guarda ad aspetti più *soft*. Altra certificazione che nell'ultimo periodo sta prendendo sempre più piede, soprattutto in alcuni settori di mercato, è senza dubbio la certificazione CMM. CMM (Capability Maturity Model) è un modello per il disegno dei processi d'impresa orientato alla maturità dei processi.

Il ruolo giocato da una certificazione è molto importante proprio per una PMI, non fosse altro per farsi conoscere meglio e per trasmettere un senso di affidabilità. Ma soprattutto perché c'è molto di più, in realtà, dietro le certificazioni.

Un'azienda certificata ha alle sue spalle un ente esterno che, in qualche modo, garantisce che alcuni aspetti di gestione siano congruenti con delle linee guida universalmente riconosciute come valide.

La possibilità di avvalersi di un ente esterno, che in qualche modo garantisce una gestione ottimale, è senza dubbio un titolo spendibile nel mondo del credito come rafforzativo di una situazione già ottimale; bisogna infatti considerare che sebbene esistano molte tipologie di certificazione, che abbracciano gli ambiti più disparati, è sempre bene considerare che la certificazione è solo una parte di un sistema più complesso, fatto di molteplici aspetti e di informazioni che non sempre risultano evidenti, anche alla luce del fatto che il numero di certificazioni "mantenibili" da un'azienda è limitato, sia per motivazioni di carattere organizzative che motivazioni di carattere economico.

Il punto di forza sta quindi nel vedere nella certificazione una sorta di "fidejussione tecnico-organizzativa", che può essere d'aiuto nel rapporto con le banche o con altri enti creditori, purché affiancata a profili professionali coerenti e ad un rapporto solido costruito con gli enti creditori.

Al fianco di quelle che possiamo definire certificazioni di carattere aziendale, perché guardano direttamente all'intera azienda, vi sono poi le certificazioni riguardanti le singole figure professionali.

Il ruolo di tale tipologia di certificazione consiste nel rendere trasparente, e quindi rafforzare il profilo professionale anche del singolo: sia esso un consulente piuttosto che la figura di riferimento di un ente o di un'azienda.

Fra queste tipologie di certificazioni, orientate verso la singola figura professionale, vi è quella per Aree Di Attività (ADA³). Le ADA, sono aree di attività suddivise, al loro volta, in un insieme di unità di competenza, differenziate secondo conoscenze e capacità.

Ciascuna figura professionale risulta definita da un insieme di ADA e di conseguenza da un *pool* di capacità e conoscenze minime, che la persona deve possedere per potersi certificare.

8.5 Gestione del rischio operativo e prevenzione degli eventi di perdita: la lezione da apprendere

8.5.1 Le pratiche consigliate nel contesto bancario e le riflessioni per le PMI

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 estendibili alle imprese ed in particolare a quelle del comparto PMI. Si riportano alcuni esempi:

³ Attualmente tale certificazione, che si accorda con precise leggi e regolamenti nazionali in particolare con il D.lgs. 276/2003 e con la legge 53/2003, è in corso di realizzazione in Italia all'interno della Regione Toscana

- 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 Basilea 2.

Tra le competenze da sviluppare vi sono certamente:

1. Consapevolezza del peso del rischio all'interno del business;
2. Relazione fra pianificazione del business e sviluppo organizzativo;
3. Sviluppo di piani integrati di pianificazione ed organizzazione;
4. 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 aziendali.

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..) anche documenti come il piano industriale, il piano degli investimenti, i piani finanziari, il business plan...

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. La BRI individua quattro aree di intervento in cui sono collocati i dieci principi⁴.

8.5.2 Area 1

- *DEVELOPING AN APPROPRIATE RISK MANAGEMENT ENVIRONMENT* (Creazione di un appropriato contesto di gestione del rischio).

(...)

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.

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.

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

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 BRI "Prassi corrette per la gestione ed il controllo del rischio operativo". I principi sono riportati per aree, come nel testo originale.

8.5.3 Area 2

- **RISK MANAGEMENT: IDENTIFICATION, ASSESSMENT, MONITORING, AND MITIGATION/CONTROL** (Gestione del Rischio: individuazione, valutazione, monitoraggio e controllo/mitigazione).

(Principio 4)

(.....)

Il rischio operativo è una tipologia di rischio che risulta differente dalle altre, in particolare perché è un rischio puro, ossia sfugge alla logica rischio-rendimento.

Inoltre, anche se Basilea 2 si rivolge alle banche, il rischio operativo è presente in qualunque attività e pensare di poterlo eliminare completamente è un errore in cui non bisogna cadere.

La maggiore evidenza del rischio operativo si ha sui costi operativi, o meglio nella loro esponenziale crescita a fronte di un evento di perdita.

Il giusto approccio al rischio operativo prevede il passaggio attraverso quattro fasi ben distinte:

1. Identificazione dei rischi operativi;
2. Valutazione (*assessment*);
3. Monitoraggio;
4. 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. A queste, poi, vanno aggiunte le cosiddette "catastrofi", ossia rischi ad impatto altissimo con bassa probabilità di realizzo.

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.

La valutazione del rischio operativo, può essere svolta secondo due differenti chiavi di lettura:

- Valutazione di tipo qualitativo;
- Valutazione di tipo quantitativo.

Pur essendo una fase molto importante, non è esente da una serie di problemi che possono inficiare la valutazione stessa.

Un primo problema è legato al fatto che alcune tipologie di rischio operativo, in particolare quelli classificati come catastrofici, sono di difficile quantificazione.

Un secondo problema è legato all'estrema rarità di alcune tipologie di rischi operativi, può essere quindi difficile per alcune aziende quantificare qualcosa di molto raro di cui non si ha precisa consapevolezza.

La fase di valutazione e', a sua volta, suddivisa in due passaggi strategici:

- 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.

A questo punto si arriva alla fase di Monitoraggio. Tale fase viene ben realizzata tramite l'ausilio di supporti tecnologici, in grado di monitorare i processi aziendali.

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 sottostante.

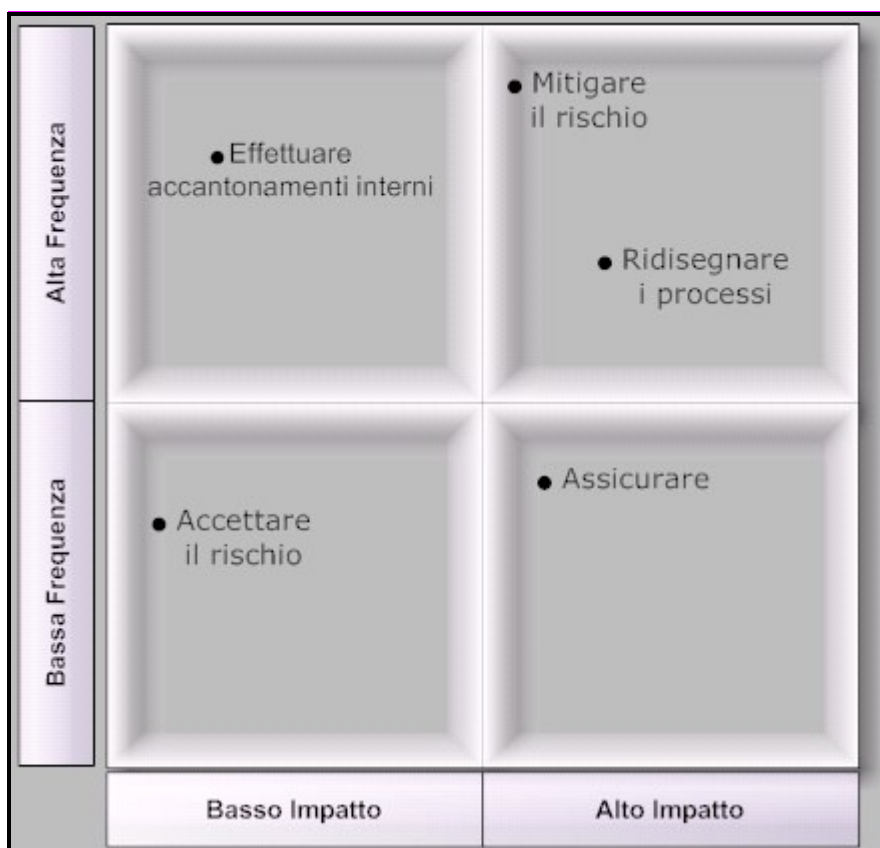


Figura 8.3 – Schema esemplificativo di approccio al Rischio Operativo

8.5.4 Area 3 e Area 4

- *ROLE OF SUPERVISORS* (Ruolo delle attività di vigilanza).
(Principio 8)

(.....)

Il ruolo di supervisore come Vigilanza piuttosto che Authority appare o lontano o 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 a Basilea 2 da parte delle PMI appare assolutamente necessario, essenzialmente per due motivi:

- da un lato, c'è la complessità di Basilea 2, che pervade completamente l'organizzazione aziendale
- dall'altro lato c'è la mole, piuttosto cospicua, di opportunità che Basilea 2 porta con se (accedere a migliori condizioni di credito, staccandosi almeno in parte dai cicli economici, aiuta a migliorare le proprie performance).

In un quadro come quello esposto, risulta evidente l'impossibilità per le PMI di gestire "in solitaria" tale situazione.

Reinterpretiamo il "supervisore" come figura di riferimento nella gestione dell'impatto di Basilea 2 sul tessuto delle PMI. E' un compito in cui intervengono le associazioni di categoria, ma anche specifiche persone.

Dato il peso del suo compito, è bene che tali persone siano certificate: in modo da garantire un livello standard di competenze utili alle PMI.

Ma quale figura può interpretare in concreto questo ruolo di riferimento?

La nostra risposta è che questa figura è il Consulente Basilea 2, descritto in termini di competenze e relazioni nel capitolo successivo

- *ROLE OF DISCLOSURE* (Ruolo dell'informativa esterna)
 "Le banche dovrebbero fornire e pubblicare informazioni in modo da consentire al mercato di valutare il loro approccio alla gestione del rischio operativo" (*Principio 10*).

Ha senso porsi lo stesso obiettivo nelle PMI? Conviene 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?

Per varie ottime ragioni cercheremo di spiegarlo:

- per prima cosa, Basilea 2 prevede elementi di valutazione qualitativa ai fini del calcolo della PD, (Probabilità di Default), cioè la probabilità che l'azienda non sia in grado di restituire il credito. La PD, ovviamente, influenza il costo del credito.

La banca deve operare sulla base del "Principio di Prudenza", cioè supporre che quello che non è noto sia negativo, come, del resto, era solito ricordare un grande personaggio del mondo bancario italiano "meglio una certezza negativa che un'assenza di certezza".

- in termini più generali, la trasparenza è un valore nel mondo ormai dominato da internet, valore a cui, chiunque, tende ad abituarsi sempre più. 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, se anche 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. Per molti aspetti una sconfitta, certo, ma sempre meglio di una disfatta⁵.

8.6 Il complesso delle relazioni della PMI con la banca ai fini del credito

L'unione Europea ha definito 6 regole fondamentali che le PMI possono seguire per orientarsi nel processo di affidamento bancario⁶ (figura 8.1).

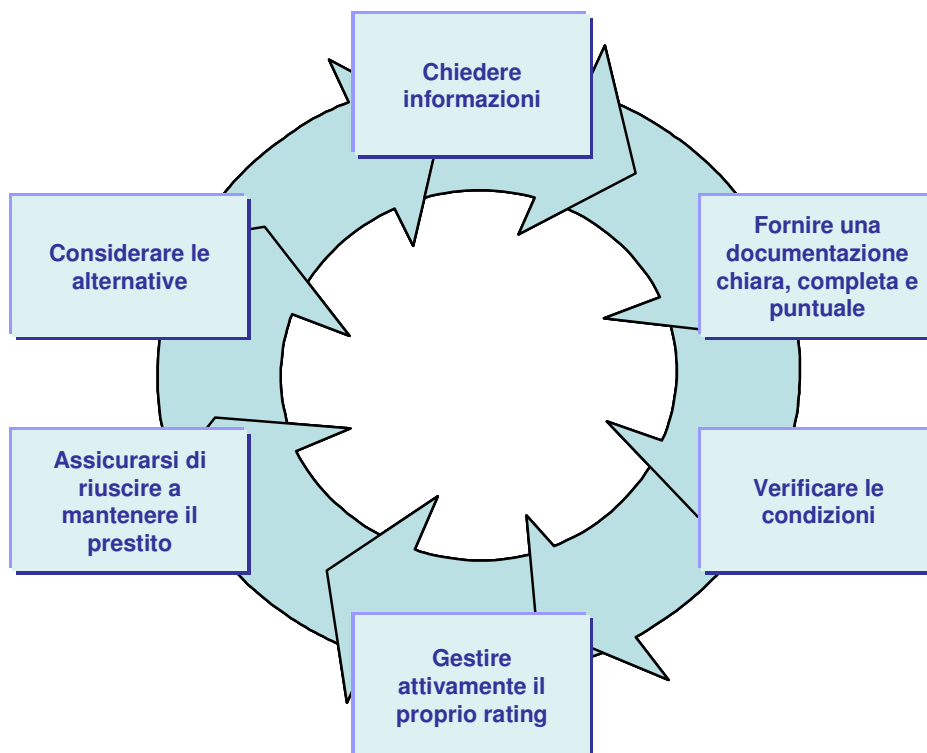


Figura 8.4 – Le sei regole fondamentali per l'affidamento bancario

1. “Chiedere informazioni

- Occorre chiedere alla banca, qualora questa non abbia provveduto alla comunicazione, la documentazione che ha predisposto in riferimento a Basilea 2 ed ai nuovi sistemi di rating;
- Dovendo richiedere un finanziamento, è necessario conoscere quale sia la documentazione da consegnare alla propria banca o di quali informazioni la banca necessita per le proprie valutazioni;
- Occorre informarsi sul sistema di rating utilizzato dalla banca ed i criteri di attribuzione dello stesso.

⁵ Nel linguaggio militare si usa definire sconfitta “uno slancio vitale tempestivamente frenato”: distinguendola per questo ed in questo dalla disfatta.

⁶ Fonte: “Come interagire con la nuova cultura del rating” (<http://europa.eu>) Vedremo al capitolo 9 il rapporto fra queste regole e l’impatto di Basilea 2 sulle competenze ed i comportamenti dei diversi attori

2. Fornire una documentazione chiara, completa e puntuale

(....)

3. Verificare le condizioni

(....)

4. Gestire attivamente il proprio rating

(....)

5. Assicurarsi di riuscire a mantenere il prestito

(.....)

6. 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..).”*

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 gestire e di relazionarsi. Svilupperemo il ragionamento attorno a questa logica nel paragrafo successivo, che indirizziamo prevalentemente alla medie imprese ed alle associazioni di categoria, secondo la logica già premessa nel primo paragrafo.

8.7 *La visione integrata della gestione aziendale: Performance Vs. Risk, Compliance, Knowledge*

Per capire l'ampiezza di utilizzo delle conoscenze legate a Basilea 2 nel contesto delle imprese (in generale), e per fornire contributi operativi per una migliore gestione delle PMI (in particolare) abbiamo bisogno di un quadro più ampio.

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. Dalla definizione puramente civilistica⁷, che vede l'azienda come un insieme organizzato di risorse si passa, sempre più, a dare maggior risalto all'integrazione esistente tra queste risorse.

Alcuni esempi di questo nuovo modo di vedere l'azienda⁸ sono:

- la Governance, in generale, ovvero i processi e l'insieme delle decisioni che definiscono le aspettative, assegnano il potere, o verificano la prestazione⁹. 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 a trecentosessanta gradi di ciò che occorra alla propria azienda;
- alcune variabili, in particolare:
 - Accresciuta importanza dei temi connessi con la prevenzione, mitigazione e gestione del rischio¹⁰;
 - 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.

8.8.1 L'evoluzione delle metodologie

La *Balanced Score Card*¹¹ invitava la Direzione¹² a mantenere parallelamente sotto controllo, variabili con impatto a breve termine (es: le spese) e variabili con impatto a medio termine (es: i processi) sulle *performance*¹³ dell'organizzazione.

Nata in America, applicata nei primi anni da multinazionali, oggi, vanta casi di successo anche in alcune PMI¹⁴.

Tuttavia, le nuove prospettive per la Governance delle organizzazioni complesse (Arezzo, Novembre 2007¹⁵), vanno ben oltre.

⁷ Non esiste una definizione "universale" di azienda. In generale si tende a derivarne una dalle definizioni riportate nelle legislazioni nazionali. Definizioni che a loro volta non sempre sono dirette. Ad esempio in Italia il codice civile non definisce l'impresa ma (art. 2028) l'imprenditore, ed e' da questa definizione che si e' soliti partire.

⁸ studiati prevalentemente nel campo delle grandi organizzazioni ma di interesse concreto, come vedremo, per le PMI

⁹ Fonte per la descrizione data di Governance: www.Wikipedia.org

¹⁰ 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

¹¹ Modello di riferimento ormai riconosciuto a livello internazionale come base di riflessione metodologica sui temi della Governance. Per approfondimenti vedi bibliografia Kaplan & Norton "Balanced ScoreCards ..."

¹² A livello di imprenditore, nel complesso. A livello di manager, per propria parte di competenza nei processi

¹³ Questo termine, di origine teatrale, e' ormai usato correntemente per indicare prestazioni&risultati in vari campi, in particolare in quello aziendale

¹⁴ Vedi casi riportati in C.Busco, A.Riccaboni, A.Saviotti "Governance , Strategia e Misurazione delle Performance: le nuove frontiere della Balanced Score Card - Cristiano Busco, Angelo Riccaboni, Alessandro Saviotti - Knowità - Arezzo - Novembre 2007: presentato in occasione del convegno con Robert Kaplan, organizzato dagli autori il 15 e 16 Nov. 2007 a Milano, ed al quale hanno partecipato 430 persone.

Chiedono alla Direzione di contribuire a mantenere parallelamente sotto controllo, assieme alle variabili caratterizzanti le *performance*, quelle relative al rischio, alla *Compliance*¹⁶, al patrimonio di conoscenze e competenze, interne o meno all'azienda, ma comunque a sua disposizione per crescere anche nel medio termine.

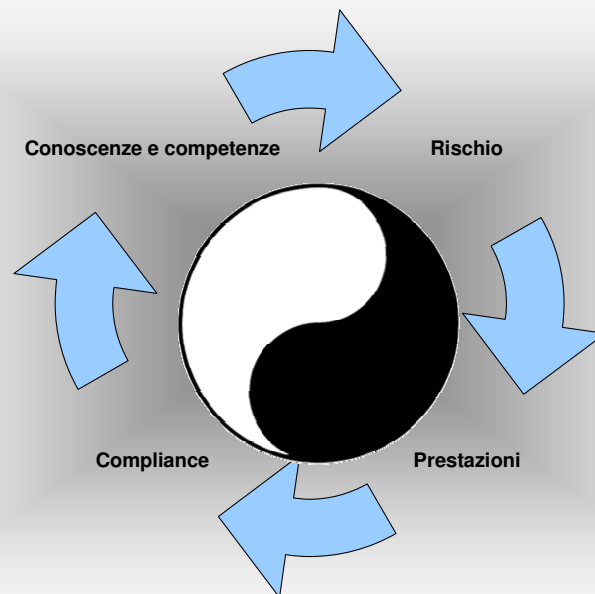


Figura 8.5 – La visione integrata della Governance¹⁷

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.

Tuttavia, i numeri nascono da una 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.

E' indubbio, che eventi come Basilea 2, coinvolgano tutti i processi aziendali, in quanto pur rivolgendosi direttamente a voci prettamente economico-finanziarie, in un'ottica di lungo periodo interessano l'azienda nel suo complesso.

Le tendenze in atto a livello europeo e nel campo della formazione, forniscono quegli elementi di scenario utili per declinare al meglio la proposta su esigenze specifiche.

¹⁵ Opera citata alla nota precedente.

¹⁶ L'azione di aderire, e di dimostrare aderenza, ad uno standard o ad un regolamento

¹⁷ Il disegno sulla Governance Integrata, elaborato a partire dal modello riportato nel libro di cui alla nota numero 8, vuole mettere in evidenza sia il legame che vi è fra le quattro grandezze prese in esame sia la pari dignità delle variabili legate al capitale tangibile sia di quelle legate al cosiddetto "capitale intangibile" di cui parleremo al paragrafo 8.2.2. L'uso del simbolo del Tao (o "dello Yin e dello Yang": "lato in ombra" e "lato al sole" di una collina) vuole rappresentare questa pari dignità in una situazione in continuo mutamento senza la prevaricazione di un aspetto sull'altro. L'uso del simbolo del Tao e' stato diffuso nel campo del management dal movimento della Qualità Totale: in un certo periodo veniva addirittura filigranato nelle norme ISO 9000/94.

A livello europeo, con la Strategia di Lisbona¹⁸ ed 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 sia per favorire il colloquio proficuo fra persone con professionalità diverse, 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 informatici¹⁹, vedono come elemento formativo essenziale²⁰, fra gli altri, quello legato all'apprendimento certificato di conoscenze non informatiche, quali:
 - Organizzazione e IT
 - Economics
 - Project Management
 - Tecniche di presentazione e di comunicazione
 - 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, saranno indirizzati alla voce "Cooperation".

8.8.2 Capitale tangibile e capitale intangibile.

Tutto questo nasce da un cambiamento profondo del contesto economico, con il progressivo abbandono dell'economia di transizione verso l'economia di relazione: non più "dare prodotto-prendere soldi"²¹ ma "co-produzione del valore".

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

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

Capitale Umano	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo delle Competenze - Valorizzazione e Coinvolgimento dei lavoratori - Condivisione delle informazioni e dei valori - Identificazione con l'azienda - Comunicazione interna - Conoscenza
----------------	---

¹⁸ Vedi a riguardo http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_it.htm

¹⁹ Ci si riferisce in particolare ad EUCIP *European Certification of Informatics Professionals* www.eucip.com

²⁰ Contenuti del *Core Syllabus*

²¹ O come si dice in tutta una serie di espressioni diventate proverbiali in alcuni paesi.

	-
Capitale Strutturale	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura aziendale - Innovazione - Valore organizzativo - ...
Capitale Relazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione esterna - Fiducia - Immagine aziendale - ...

Tabella 8.1 – Capitale intangibile

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.

Questa è una grossa opportunità per le PMI, se sapranno sviluppare anche gli altri aspetti che in tale contesto assumono un'importanza crescente:

- i servizi (il prodotto secondo Normann è un *frozen service* (servizio “congelato” o meglio “capitalizzato”)²²;
- la capacità di esplicitare e condividere conoscenze tacite.

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 aggiunto senza dominare le materie prime vuol dire essenzialmente competere attraverso la conoscenza.

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.

²² 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. La stessa riflessione, tuttavia, si può fare un po' su tutti i prodotti: Normann ad esempio focalizzava l'attenzione sui mobili Ikea.

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 “naturalisti” di comunicazione, che rendono meno difficile la comunicazione tempestiva dei problemi, necessaria per risolverli insieme con idee innovative.

Mettendo in gioco, con il Cliente e con i collaboratori, le conoscenze profonde, utilizzandole in ottica di servizio²³ 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 alberi²⁴);
- influenzare le sue scelte future dando rilievo alla nostra affidabilità.

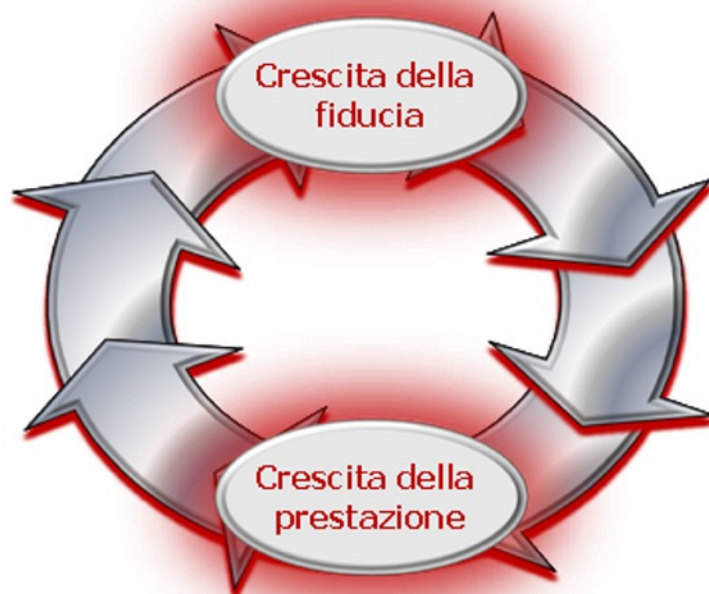


Figura 8.6 – Il circolo virtuoso Fiducia-Prestazione: essenziale nella società della conoscenza

E questo e' 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.

²³ 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”

²⁴ 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.