Anno 2 N 2 Giugno 2011

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

Globalizzazione e sicurezza economica
di Massimo Franchi

Formare come essenza dell'identità
di Piersergio Caltabiano

Rendere tangibili gli asset intangibili
di Alberto Bubbio

Intervista a Massimo Galassini, Usco S.p.a.
di Massimo Franchi

Delocalizzazione: dall'idea al progetto
di Giovanni Basile

Il patto di famiglia
di Elisa Venturini

Investimenti: il fenomeno dei covered bond
di Marco Gambìn

D.Lgs 231/2001: la sicurezza
di Luca Pasini

D.Lgs 231/2001: la responsabilità amministrativa di società ed enti
di Francesca Ghetti

Salute e Stress lavorativo
di Antonella Vezzani

ANNO 2 N 2 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento www.capitale-intellettuale.it

crescere insieme

Chi siamo

Banca Cremonese da 100 anni promuove lo sviluppo della comunità locale.

Vicina al territorio, alle famiglie, alle piccole imprese. Fatta di persone al servizio delle persone.

Una banca locale con alle spalle la grande forza del Credito Cooperativo.

Banca Cremonese è presente con 23 sportelli ubicati prevalentemente in provincia di Cremona, ma anche in provincia di Piacenza e Parma, territorio nel quale è prevista l'apertura il prossimo anno di nuove filiali.

Cosa offriamo(*)

Un finanziamento chirografario della durata di **12-18-24 mesi**, con rimborso rateale mensile.

Importo massimo del finanziamento: **40.000 euro.**

A chi è rivolto il finanziamento

- Piccole e Medie Imprese
- Studi Professionali
- Lavoratori Autonomi.

Cosa può essere finanziato

- Investimenti finalizzati a Formazione Applicazioni;
- Assistenza Software;
- Consulenza di Direzione.

Per maggiori informazioni

Banca Cremonese Credito Cooperativo
Filiale di Fidenza
Via XXIV Maggio, 12
Tel. 0524-533.309
fil.fidenza@banca.cremonese.it

BANCA CREMONESE
CREDITO COOPERATIVO

100
CENTENARIO DELLA FONDAZIONE
1910-2010

www.banca.cremonese.it

BCC CREDITO COOPERATIVO

Banca Cremonese, Direzione Generale: Cremona - via Dante, 213. Tel.0372/9281 - info@banca.cremonese.it

(*) Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Info e Fogli Informativi presso le filiali di Banca Cremonese o sul sito www.banca.cremonese.it.

studio FRANZINI (CR)

Editoriale

Globalizzazione e sicurezza economica

di Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale

Gli Stati, soprattutto quelli democratici, tutelano i sistemi economici in quanto dal benessere della popolazione deriva la stabilità politica del paese. La tutela non è solo da minacce interne ma, in un mondo globalizzato, è principalmente da minacce esterne: il pericolo è ovunque.

I campioni nazionali, cioè le imprese più importanti, sono giustamente difesi perché contengono gli asset, tangibili e intangibili, che permettono il mantenimento di un vantaggio competitivo del sistema paese rispetto ai concorrenti o il perdurare dell'indipendenza in comparti strategici (energetico, comunicazioni, trasporti, alimentare, ecc…).

Sappiamo che per le imprese la sopravvivenza è assicurata solo se il vantaggio competitivo non viene copiato, replicato, rubato o perso: dal permanere in questa situazione dipendono posti di lavoro, investimenti in ricerca, dividendi reinvestiti sul territorio, peso nelle negoziazioni internazionali, tasse, imposte e benessere collettivo. Perdere un'azienda strategica o un distretto industriale significa generare perdite sociali, oltre che economiche, con ricadute negative sulle generazioni future. Il problema che le imprese devono affrontare deriva però dalla tipologia dei concorrenti che spesso nascondono nel loro azionariato fondi sovrani di paesi non proprio democratici, partecipazioni statali ed assetti azionari non riconducibili ad alcun azionista attraverso il sistema delle scatole cinesi.

Per un tessuto industriale come quello italiano, composto principalmente da PMI, la lotta per la competizione diventa sempre più difficile, nonostante l'originalità messa in campo da imprenditori coraggiosi. La media impresa privata italiana si trova spesso a competere con aziende partecipate dagli Stati stranieri che possono beneficiare di risorse quasi illimitate e di una legislazione "leggera", non rispettosa delle tutele lavorative occidentali. In questa situazione è evidente che solo un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione può far sopravvivere il sistema paese.

Questo potrebbe non bastare: sul mercato di oggi si vince solo se si fa sistema in uno sforzo congiunto – pubblico e privato – di strategia, investimenti, promozione e sicurezza comune. Occorrono dei modelli di governance condivisi, attraverso i quali attivare circoli virtuosi tra amministrazioni pubbliche, stakeholder economici e centri di ricerca.■

In copertina illustrazione © iStockphoto.com/porcorex

professione
management consultant

apco
associazione
professionale italiana
consulenti di management

APCO è l'Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione.

Riunisce e certifica coloro che in Italia svolgono professionalmente attività di consulenza di management, operando individualmente, come associati, partner o dipendenti di società di consulenza.

CONTRIBUISCI DA PROTAGONISTA ALL'IDENTITA' E ALLA VISIBILITA' DELLA PROFESSIONE!

ISCRIVITI AD APCO

APCO organizza attività di formazione, sviluppo ed aggiornamento per consulenti.
APCO è radicata sul territorio nazionale con proprie delegazioni territoriali.
APCO facilita l'identificazione di consulenti competenti tramite la certificazione CMC (Certified Management Consultant) sviluppata da **ICMCI** (International Council of Management Consulting Institutes).
APCO partecipa ai tavoli di lavoro UNI-CEN per lo sviluppo delle norme sulla consulenza di management.
APCO pubblica su Harvard Business Review:

meta

la finestra sul mondo della consulenza.

Corso Venezia, 49 - 20121 Milano - Tel. 02 7750440
www.apcoitalia.it – Email: info@apcoitalia.it

Capitale Intellettuale

Sommario

Editoriale **1** Globalizzazione e sicurezza economica *di Massimo Franchi*

Risorse Umane **4** Formare come essenza dell'identità *di Piersergio Caltabiano*

Strategia e Controllo **7** Rendere tangibili gli asset intangibili *di Alberto Bubbio*

L'intervista **14** Intervista a Massimo Galassini, Usco S.p.a. *di Massimo Franchi*

Processi Produttivi **18** Delocalizzazione: dall'idea al progetto *di Giovanni Basile*

Giurisprudenza **22** Il patto di famiglia *di Elisa Venturini*

Finanza e Controllo **24** Investimenti: il fenomeno dei covered bond *di Marco Gambìn*

Biblioteca **27** Il libro: Giampaolo Lai, *L'eternità sulla Piazza del Mercato. Bilateral verbal trade*

Qualità e Sicurezza **28** *Speciale D.Lgs 231/2001* D.Lgs 231/2001: la sicurezza *di Luca Pasini*

Giurisprudenza **31** *Speciale D.Lgs 231/2001* D.Lgs 231/2001: la responsabilità amministrativa di società ed enti *di Francesca Ghetti*

Life Balance **34** Salute e Stress lavorativo *di Antonella Vezzani*

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:
Massimo Franchi
direttore@capitale-intellettuale.it

Direttore Artistico:
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting di Armando Caroli,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac.consulting.it

Stampa:
Nuova Tipografia Relux di Guardia Andrea P.le Sant'Apollonia 6/B
43121 Parma.

Abbonamento cartaceo e telematico annuale 3 numeri: euro 49,00
Abbonamento telematico (non previsto per aziende) annuale 3 numeri: euro 30,00

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010

Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.

Informativa ex D.lgs 196/03: AAC Consulting di Armando Caroli titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di AAC Consulting in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

FORMARE COME ESSENZA DELL'IDENTITÀ

I saperi degli esperti dei processi di apprendimento: dalla tradizione agli equilibri ecologici del destinatario

Piersergio Caltabiano
Presidente nazionale A.I.F., Associazione Italiana Formatori
Direttore Generale del CTC – Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa della Camera di Commercio di Bologna
Professore a Contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Studi di Bologna
Trainer di Programmazione Neurolinguistica e Presidente della Società Italiana di P.N.L.

Con l'evolversi dei tempi il termine formare ha assunto diverse accezioni quali generare, trasferire e sviluppare apprendimenti, educare, modellare, creare, dare forma, insegnare e divulgare.
Nell'ottica di una differenziazione semantica del significato del formare, quindi, anche la figura del formatore acquisisce ruoli e significati diversi.
Nell'azione del formare diventa comunque fondamentale, ai fini della percezione della sua massima efficacia, che vi sia un'assoluta congruenza fra i saperi che vengono generati e sviluppati ed i saperi che caratterizzano l'identità del formatore che li divulga.
Secondo la tassonomia classica degli obiettivi educativi (Bloom, 1956) l'oggetto del formare è rappresentato dai tre saperi tradizionali ovvero, Sapere, Saper Fare, Saper Essere.
Per Sapere, dal latino "aver sapore", si intende il venire a conoscenza di nozioni o di insiemi di nozioni organizzate, cognizioni, informazioni, notizie, concetti, teorie, relazioni, assunte tramite studi, indagini, apprendimenti, esperienze, pratiche e sperimentazioni.
La generatività, il trasferimento e lo sviluppo di conoscenze rappresentano le azioni che caratterizzano, in modo prevalente, l'operare del formatore che agisce durante l'età dell'infanzia e dell'adolescenza e che comunque ha l'obiettivo di sensibilizzare il destinatario dell'azione formativa ad apprendere nozioni e saperi che costituiscono esclusivamente il presupposto cognitivo del proprio agire e del proprio essere.
È comunque evidente che il formatore per trasferire e generare conoscenze, deve conoscere le medesime, presidiarne gli aspetti contenutistici e semantici, attivare correlazioni e sinonimie, sviluppare e creare collegamenti alternativi ed integrativi con altre conoscenze.
Un ulteriore livello tassonomico è rappresentato dal Saper Fare, che è caratterizzato dal generare e trasferire un apprendimento di tipo pragmatico, che quindi non si limita all'organizzazione cognitiva di una determinata azione ma ne affronta la sua dimensione dinamica ed operativa. Una cosa è conoscere le teorie di gruppo, un'altra è saper creare, gestire e motivare i gruppi dentro una organizzazione più o meno complessa e, per analogia, una cosa è conoscere i termini di una lingua straniera, un'altra è saper dialogare efficacemente nella medesima lingua.
Si passa così dal raggiungere obiettivi di conoscenza, identificabili nella capacità di conoscere e rievocare materiale memorizzato e di comprenderlo, afferrando

il senso di un'informazione e sapendola trasformare e riorganizzare, al conseguire obiettivi di competenza ovvero di applicazione, intesa come capacità di far uso di materiale conosciuto per risolvere problemi nuovi, di analisi, quale capacità di separare degli elementi evidenziandone i rapporti, di sintesi, quale capacità di riunire elementi al fine di formare una nuova struttura organizzativa e coerente, e quindi di valutazione, intesa quale capacità di formulare automaticamente giudizi critici di valore e di metodo.

In questo scenario, formatore efficace è colui che non solo è in grado di descrivere e far conoscere una determinata azione ma che quella azione è anche capace di svolgerla efficacemente.

In tale ottica, per formatori non si intendono esclusivamente il trainer o il docente d'aula tradizionale, ma anche tutti coloro che, nei diversi contesti, con diversi comportamenti, agiscono capacità coerenti in qualità di coach, mentori, tutor o manager, esemplificando, in modo efficace, l'azione da apprendere e sapendola far comprendere anche ad altre persone.

Un ulteriore livello evolutivo nella scala degli apprendimenti è determinato quindi dall'acquisizione del Saper Essere, ovvero di un atteggiamento consapevole e spontaneo da intendersi quale manifestazione della propria identità.

L'Essere si esplicita con comportamenti ed azioni che rispondono alle proprie convinzioni ed ai propri principi valoriali ed interviene sull'intensità e sulla condivisione massima dell'agire.

Una cosa è fare i formatori, i manager, i coach, un'altra è essere formatori, manager, coach.

LA DIFFERENZA CHE FA LA DIFFERENZA è da individuare nella qualità soggettiva del "sentirsi" coinvolto sensorialmente, emotivamente, mentalmente, valorialmente e congruentemente in una determinata identità.

Anche in questa dimensione risulta evidente tra i formatori la differenza fra chi genera semplicemente con competenza determinate azioni di apprendimento e chi di questi apprendimenti ne rappresenta una manifestazione e un'essenza congruente.

Una cosa è dimostrare l'applicazione di tecniche e stili di leadership, di problem solving e di decision making; un'altra è essere leader, problem solver e decision maker. La differenza è determinata dalla naturalezza, dai tempi di reazione, dall'autopercezione dell'impegno e del dispendio di risorse dedicate, dalla coerenza con il proprio sistema valoriale, dal senso di appartenenza ad una certa configurazione identificativa. Chi fà, agisce artificialmente un ruolo, anche con competenza ed efficacia; chi è, esprime la propria identità ed i propri valori naturalmente con quel ruolo.

Integrando la tassonomia classica dei Saperi, chi scrive ha presentato un modello che tiene in considerazione, oltre ad alcuni contributi pervenuti dalla dottrina e dalla psicologia della formazione, anche dell'evoluzione degli stessi processi formativi.

Infatti all'articolazione classica possiamo aggiungere tre Saperi che caratterizzano gli apprendimenti che il Formatore genera e sviluppa ma che dovrebbero caratterizzare anche la stessa soggettività personal professionale del Formatore: il Saper Divenire, il Saper Ben Essere, il Saper Dover Essere.

Il Formatore rappresenta un agente di cambiamento, un generatore ed uno sviluppatore di innovazione comportamentale, sia a livello individuale che organizzativo.

Per formatori non si intendono esclusivamente il trainer o il docente d'aula tradizionale, ma anche tutti coloro che, nei diversi contesti, con diversi comportamenti, agiscono capacità coerenti, esemplificando, in modo efficace, l'azione da apprendere e sapendola far comprendere anche ad altre persone.

Ma ancor prima di trasferire e divulgare mutamenti, il Formatore deve determinare una predisposizione al cambiamento che tenga conto degli equilibri ecologici del destinatario dell'azione formativa. L'acquisizione di una flessibilità generativa rispettosa della mappa degli altri rappresenta il presupposto per ulteriori cambiamenti condivisi e per rappresentarsi una realtà migliorativa rispetto a quella precedente.

Tuttavia anche in questa situazione di apprendimento, presumere di essere agenti di cambiamenti richiede

al formatore un atteggiamento di forte coerenza. Il Saper Divenire come declinazione dinamica del Saper Essere richiede a chi lo divulga una alta congruenza sotto l'aspetto della flessibilità personale e professionale, da intendersi come predisposizione a mettere in gioco, a modificare, ad integrare i personali modelli di riferimento nel rispetto comunque dei propri valori e principi, anch'essi tuttavia potenzialmente ed ecologicamente assoggettabili a variazioni nell'arco della propria vita.

E proprio il controllo ecologico degli obiettivi di apprendimento e di evoluzione acquisisce un ruolo centrale nei processi formativi, tanto da determinare un'ulteriore competenza che il Formatore deve divulgare e congruentemente possedere: la capacità di Saper Ben Essere, ovvero di saper individuare e soddisfare bisogni e desideri generatori di stati positivi, di ristrutturare, per contesto o per significato, le esperienze negative della propria vita attribuendogli nuove interpretazioni e declinazioni. Anche per l'acquisizione del Saper Ben Essere il tasso di congruenza del Formatore è sempre elevato. Per poter trasmettere infatti ad altri logiche, metodi e modelli finalizzati a favorire l'ecologia della mente e del corpo occorre concretamente essere dei "modelli" di riferimento, anche perché in caso di incongruenza il messaggio formativo trasmesso ne risulterebbe inevitabilmente depotenziato.

Il Saper Ben Essere vede un forte agente di controllo sulla sua esistenza e sul suo presidio da parte del proprio riferimento interno: la componente soggettiva è pertanto determinante e ad essa bisogna relazionarsi, in modo prevalente per il riconoscimento di un proprio stato di ben essere. Se il peso del riferimento esterno è tuttavia relativo sul nostro bene-stare, esso è altresì particolarmente incisivo nell'attribuzione della competenza del Saper Dover Essere.

Sia il formatore che il destinatario dell'azione formativa sono inseriti in un contesto sociale, economico e professionale in cui esistono regole e principi che disciplinano la vita personale e lavorativa costituendo gli indicatori di riferimento per la morale, l'etica e la deontologia.

Nei processi di apprendimento il Formatore è chiamato non solo ad innovare e facilitare cambiamenti e miglioramenti ma anche, frequentemente, a far rientrare i medesimi in schemi organizzativi e sistemi valoriali precostituiti. Egli stesso, fra l'altro, nello svolgimento della propria professione deve agire rispettando norme, codici, principi che costituiscono l'ordine deontologico del contesto professionale di appartenenza. Ed anche in questo caso la congruenza tra il Saper Dover Essere che si trasferisce e si divulga ed il proprio comportamento ad agire nella vita personal professionale rappresenta LA DIFFERENZA CHE FA LA DIFFERENZA nell'essere efficaci generatori di potenziale cambiamento.

In questo scenario dove la congruenza fra ciò che si conosce, ciò che si fa e ciò che si è rappresenta la variabile centrale per la massima efficacia nella generazione degli apprendimenti, riconosciamo che molti sono coloro che riescono ugualmente a generare e trasferire competenze in modo efficace pur non risultando sempre e comunque congruenti nel loro agire.

È qui che si sostanzia la differenza, che ha connotazioni di flessibilità e di progressività, fra il formatore professionalmente efficace ed il formatore congruentemente efficace, con tendenza all'eccellenza.

Quest'ultimo rappresenta comunque il risultato della percezione del destinatario dell'azione formativa, dove il *learning*, l'apprendimento, costituisce il focus del processo formativo rispetto all'ormai superata dimensione del *teaching*, dell'insegnamento, che rappresenta il focus solo per i formatori autocentrati ed autoreferenziali.

La congruenza, fra il che cosa e il come si genera, si trasferisce e si divulga l'apprendimento, è pertanto una variabile critica centrale nel processo olistico di formazione. Essa è fortemente collegata alla distanza che esiste tra le nostre identità di ruolo professionale e la nostra Identità, intesa quale manifestazione della sintesi fra il sé interiorizzato, ciò che si è convinti di essere, ed il sé reale, ciò che si appare di essere. Più il ruolo agito è lontano dalla auto-etero percezione della propria identità, minore sarà la congruenza percepita nell'azione formativa attivata. Di conseguenza anche l'efficacia nel raggiungere la propria missione personal-professionale ne verrà condizionata sia in termini qualitativi che temporali. Pertanto il Formatore potrà selezionare congruentemente i ruoli in cui agire e manifestare la propria Identità solo riconoscendo ed integrando in modo consapevole i propri Saperi e connettendo gli stessi con i diversi ambiti della propria dimensione personale. ■

Bibliografia

AA.VV. - Professione Formazione - Franco Angeli, Milano, 1989
A. Battistelli, V. Majer, C. Odoardi - Saper Fare, Essere - Franco Angeli, Milano, 1992
B.S. Bloom – Handbook I - Cognitive Domain, N Y, 1956
P.S.Caltabiano - PNL e processi di apprendimento: quali sinergie ed applicazioni – Strategie n. 1, Bolelli Editore, Bologna, 2003
R. Dilts, T. Epstein – Apprendimento dinamico – Astrolabio, Roma, 2002
R. Dilts, T. Hallbon, S. Smith – Convinzioni – Astrolabio, Roma 1998
V. Hamilton - Strutture e processi cognitivi della motivazione e della personalità - Il Mulino,
Bologna, 1987
T. James, W. Woodsmall - Time line – Astrolabio, Roma, 1988

RENDERE TANGIBILI GLI ASSET INTANGIBILI: VALORE AGGIUNTO E BALANCED SCORECARD

- PARTE SECONDA -

Alberto Bubbio
Docente di Pianificazione e controllo all'Università Cattaneo-Liuc, autore di libri su Controllo di Gestione e Pianificazione Strategica, curatore della traduzione dei testi di Norton e Kaplan

3. Una BSC per gli Asset Strategici. Gli Asset grazie ai quali un'impresa può fare la differenza.

La rilevanza di questi asset è una vecchia idea, sulla quale si è iniziato a lavorare attraverso una serie di ricerche condotte su società di ingegneria e imprese professionali. In queste realtà gli asset non sono rappresentati dagli impianti ma dai "cervelli". Questa idea è stata poi stimolata dalle riflessioni della scuola di economia aziendale alla quale sento di appartenere. Così oggi è diventata una certezza. Le determinanti ultime delle performance aziendali sono tutte le componenti del patrimonio aziendale: non solo quelle monetariamente misurabili e, in quanto tali, da sempre evidenziate nei documenti economico-finanziari, ma anche quelle che non trovano evidenza in quei documenti, ma che risultano spesso altrettanto rilevanti.
Una redditività particolarmente elevata o un cash flow importante, duraturi nel tempo, sono sicura espressione di investimenti consistenti ed efficaci in questi asset ad oggi non misurati e in quanto tali non visibili o invisibili. Investimenti spesso effettuati privilegiando un orientamento al lungo termine piuttosto che al breve termine.
In particolare, come si può notare in Figura 4, ci si riferisce, in modo selettivo, a quattro componenti di questo patrimonio aziendale ad oggi non misurate dal modello contabile: il patrimonio delle relazioni commerciali, quello delle conoscenze, quello delle soluzioni organizzative e il patrimonio delle persone che collaborano con l'impresa. Questi quattro patrimoni si ritengono strategici e fanno parte del più ampio patrimonio aziendale. Ad essi purtroppo si cerca di attribuire un valore economico solo in occasione di valutazioni d'azienda effettuate per le finalità più diverse (acquisizioni/cessioni, fusioni, quotazione in borsa). Che questi patrimoni abbiano un valore è cosa certa, soprattutto per chi abbia vissuto in prima persona o indirettamente operazioni di c.d. finanza straordinaria. Forse la straordinarietà sta proprio nel fatto di effettuare in modo estemporaneo valutazioni che dovrebbero essere oggi ricorrenti! A parte le battute, la strategicità di questi asset ha talvolta portato ad operazioni di acquisizioni di aziende o rami di azienda solo per la loro esistenza. È ricca la storia degli ultimi quindici anni di aziende acquisite solo per la loro rete distributiva o per i punti vendita posseduti o per impossessarsi di Knowledge ritenuto strategico e di difficile sviluppo interno o ancora per la notorietà del Brand o, infine, per l'esistenza di un patrimonio umano particolarmente qualificato in alcune attività. Tutti esempi di quelle che sono state poi definite strategie di sviluppo per linee esterne e spesso connesse alla strategia di acquisire un patrimonio di cui non si aveva

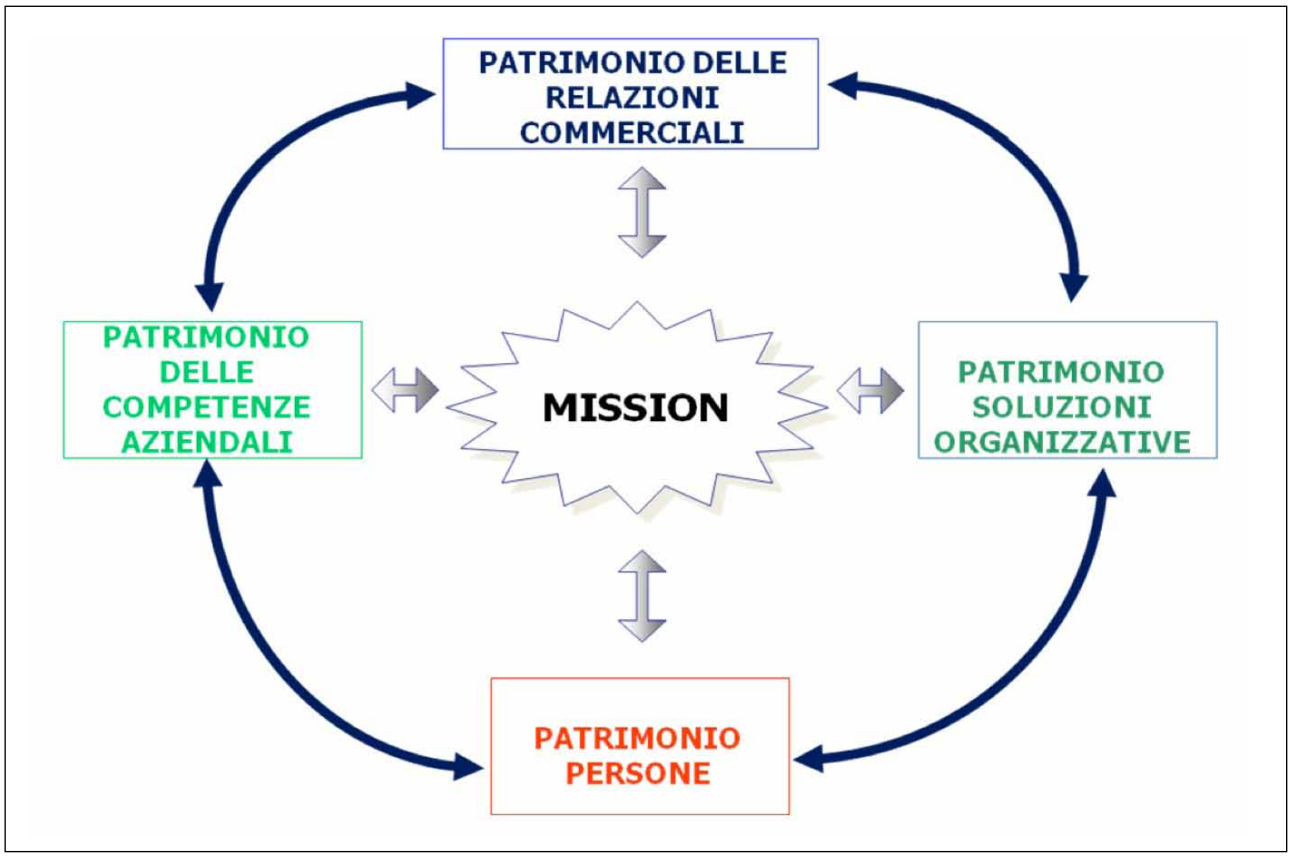


Figura 4 – La BSC degli Asset Strategici: quattro componenti del patrimonio aziendale non visibile a bilancio.

la disponibilità.
Anche gli indicatori da inserire in questa BSC sono espressione di variabili di valenza strategica individuate dopo aver definito e/o rivisitato missione e strategie aziendali. Inoltre un altro aspetto tecnico condiviso con l'originaria BSC è quello di osservare l'andamento di questi indicatori nel tempo e, ove possibile ed opportuno, rispetto all'andamento dei medesimi indicatori dei competitor. Non si può realizzare un controllo strategico se si dimentica la "serie storica" e non si effettua una valutazione in termini relativi e non assoluti. Non è possibile indurre un orientamento al lungo termine e alla competitività dell'impresa fornendo nei report solo un dato annuale e riferito unicamente all'impresa.
Al centro di questa BSC degli Asset Strategici rimangono quindi, come nel modello originario, la missione e la strategia aziendale. Il processo di elaborazione muove da questi aspetti e il motivo è semplice: gli investimenti in questi asset, per avere impatti soddisfacenti sui risultati economico-finanziari, devono essere sempre allineati agli indirizzi strategici prescelti e questi devono essere coerenti con la missione che l'impresa si è data e con la sua strategia. Solo in questo modo si aumenta la capacità competitiva dell'impresa e si continua a percorrere in positivo il circuito presentato in figura 5.
La missione infatti è una dichiarazione attraverso la quale si cerca di dire tutto, ma nel contempo solo l'essenziale per sintetizzare:

- le finalità dell'impresa;
- le principali attività che si vogliono svolgere;
- la posizione competitiva che si intende raggiungere e/o mantenere;
- i valori chiave dell'impresa;
- i principi guida cui debbono attenersi tutte le persone che operano in impresa.

Pertanto le grandi scelte strategiche vanno composte in modo da risultare coerenti e dare attuazione alla missione aziendale. Così se la missione ad esempio suonasse: "Essere leader europeo nel business del... cercando di soddisfare, nella massima trasparenza, le aspettative di clienti e azionisti". Le strategie non possono prevedere nessuna azione di diversificazione, ma devono invece prevedere investimenti che consentano di contemperare tre esigenze: la leadership europea con uno sviluppo più o meno sostenuto in relazione alla posizione nella quale ci si trova, la soddisfazione delle aspettative del cliente e quelle degli azionisti attenti alla remunerazione attuale e prospettica del rischio legato al loro investimento in impresa.
Quanto investire negli Asset Strategici?
La quantificazione e la valutazione di questi investimenti non è certo fattibile con i convenzionali criteri di valutazione economica. È difficile stabilire l'impatto sul conto economico e sul cash flow di un investimento per migliorare le relazioni commerciali o di un investimento

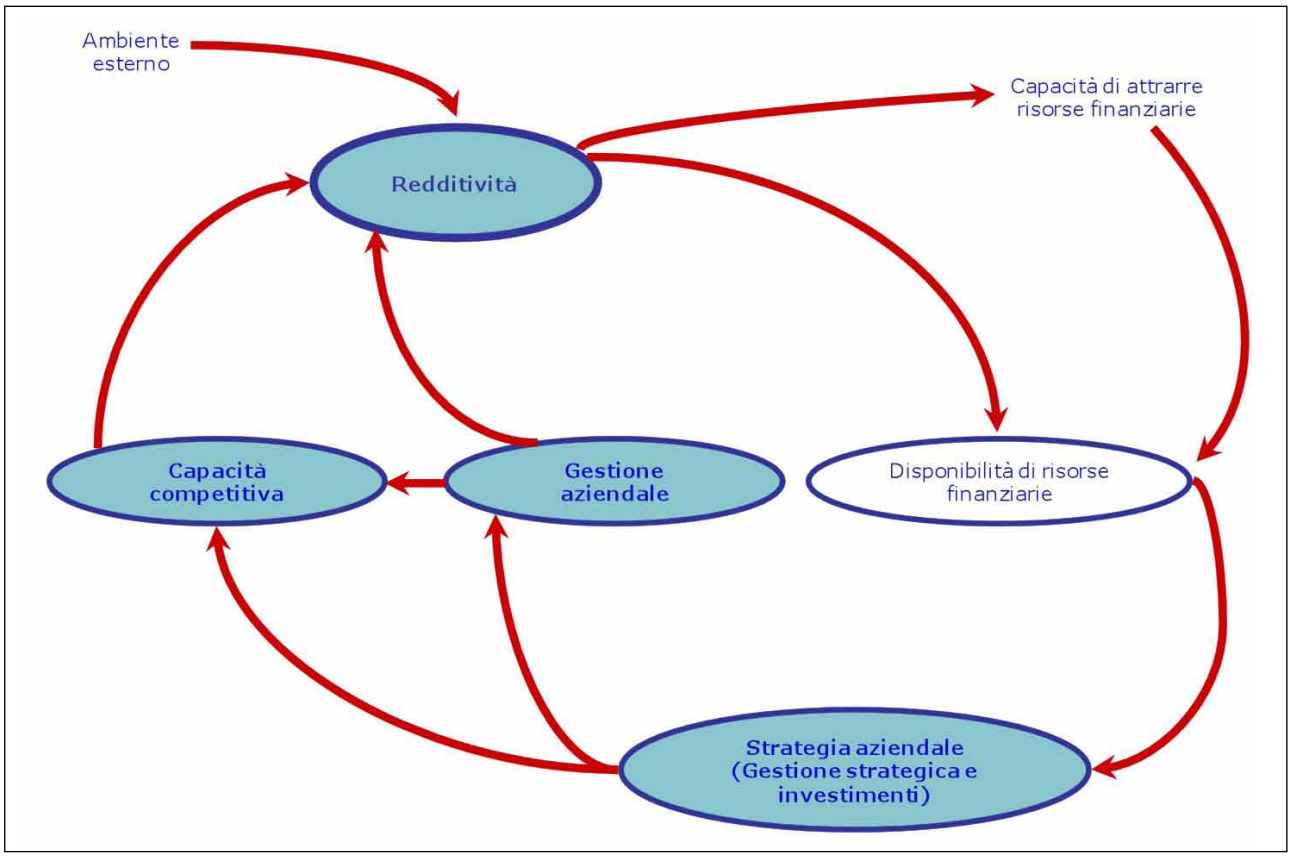


Figura 5 – Le relazioni causa-effetto tra quattro pilastri della gestione aziendale.

nel personale, nelle conoscenze o nelle soluzioni organizzative. Ma questi investimenti vanno fatti e spesso sono prioritari. L'importante è che siano coerenti con missione e strategia. Se l'impresa di cui si è riportata un'ipotetica missione fosse un'impresa di servizi gli investimenti in personale, conoscenze e relazioni con il cliente sarebbero fondamentali. E in realtà aziendali complesse, come quelle di imprese a respiro europeo, sarebbe impossibile gestire tutto questo senza investire anche in adeguati supporti informatici.

Per fortuna questi asset, anche se di difficile misurazione in termini monetari, sono comunque misurabili. Anzi vanno misurati se non si vuole trascurare la saggia, ma devastante frase di Nanni, Dixon e Vollman "you get what you measure"[1]. La frase è devastante per i suoi effetti poiché impone al controllo di gestione di fornire informazioni di sintesi, organizzate lungo le quattro dimensioni ricordate, che non sempre sono reperibili in modo automatizzato dai sistemi informatici.

Ma pur convinti che questo sia un problema reale, anche se spesso è una scusa per non cambiare, si sottolinea come da questi Asset Strategici dipende la capacità dell'impresa di crescere nel tempo e di creare valore economico in modo duraturo.

Per far emergere nelle loro determinanti questi patrimoni, asset imprescindibili per una crescita duratura di un'impresa, bisogna allontanarsi dalle classiche misure eco-fin ed avvalersi di nuove misure. Queste misure diventano Key Perfomance Indicator (KPI) così importanti da indurre a parlare di Strategic Performance Indicator (SPI). Tuttavia prima di presentare alcune possibili misure è opportuno chiarire cosa si vuole misurare.

4. I quattro Asset Strategici: *il patrimonio delle relazioni commerciali*

La prima categoria di Asset Strategici considerata è quella sinteticamente denominata patrimonio delle relazioni commerciali. Fanno parte di questo patrimonio, prima di tutto, le relazioni che l'impresa ha saputo creare e consolidare nel tempo con i clienti e con i fornitori. Non è detto che queste relazioni si siano già concretizzate in operazioni di scambio; è rilevante che esistano. In caso diverso clienti e fornitori non fanno parte del patrimonio aziendale ma sono solo dei potenziali partner futuri.

Per cogliere la rilevanza di questo patrimonio si pensi a quanti tra i fornitori di un'impresa sono pronti a dare priorità assoluta alle sue richieste, quanti meritano un'assoluta fiducia sul piano della qualità costante della fornitura, sono disponibili e in grado di rappresentare un elemento di flessibilità finanziaria, possono essere coinvolti in un processo di innovazione che li veda come co-partner anche nella fase di progettazione. Sono questi i tipici fornitori che vogliono fare affari con il cliente e non a spese del cliente.

Dei fornitori è necessario avere più informazioni possibili per poterli classificare almeno in tre classi: classe A,

[1] Nanni,Vollman,Dixon (1990)

quelli da non perdere; classe B, quelli con i quali si deve, se possibile, migliorare il rapporto; classe C, quelli che è opportuno cercare di cambiare avendo dimostrato di non voler impostare la desiderata relazione commerciale. In proposito diventa significativo avere degli indicatori che dicano qual è la percentuale dei fornitori appartenenti alla singola classe sul totale dei fornitori contattati, nonché qual è la percentuale sugli acquisti totali realizzati con i fornitori di ciascuna classe.
È inoltre importante sapere qual è la percentuale dei fornitori attivi sul totale dei fornitori contattati o con i quali in passato si sono avute buone relazioni commerciali.
Ma nel patrimonio delle relazioni commerciali spicca per rilevanza il patrimonio dei clienti. Anche in questo caso è necessario possedere più informazioni possibili, per capirne le potenzialità di sviluppo, la loro affidabilità economico-finanziaria, la loro redditività attuale e prospettica. Gli strumenti da utilizzare possono essere i più diversi: da una semplice graduatoria ABC formulata in base al fatturato realizzato, ad un ABC per margini di contribuzione o disponendo di un sistema di Activity Based Costing, arrivando ad elaborare un conto economico di cliente; questi dati economici possono essere incrociati in una logica matriciale con il potenziale strategico del cliente, in modo da poter classificare i clienti in tipologia a basso, medio ed alto potenziale strategico. Così può diventare rilevante non solo sapere quanti clienti sono quelli attivi sul totale dei contattati, ma quanti sono i fedelissimi, quelli che negli ultimi tre-quattro anni con sistematicità acquistano dall'impresa realizzando performance economico-finanziarie da classe A, e che percentuale di questi fedelissimi ha anche un elevato potenziale strategico. A questo punto diventa anche interessante confrontare questo dato con il numero totale dei clienti ad alto potenziale strategico sul totale dei clienti contattati o almeno sul totale dei clienti attivi.
Rientra sempre in questo patrimonio l'immagine che, al di là dei rapporti con clienti e fornitori, l'impresa ha saputo creare. Spesso questo si traduce in un Brand aziendale affermato e conosciuto da molti e non solo dagli specialisti di settore.
Ma anche l'esistenza di un Brand forte di prodotto più che di un Brand aziendale affermato è un altro elemento che va inserito in questo patrimonio.
Il grado di notorietà di un Brand può essere rilevato attraverso indagini a campione su una popolazione significativamente ampia e costituta da clienti potenziali, da altri attori del settore e anche da soggetti diversi. Quanto più numerose sono le categorie che si vogliono coinvolgere, tanto più ampio dovrà essere il campione al fine di fornire dei risultati significativi.
Ma vi sono altri due elementi che rientrano in questo patrimonio. Sono la rete di raccolta e la rete distributiva. La rete di raccolta, sia come numero che come distribuzione territoriale, è fondamentale per le imprese che raccolgono e distribuiscono risorse. Ne sono un esempio le banche e le imprese di lavoro interinale.
In riferimento alla rete distributiva acquisiscono rilevanza il numero e la distribuzione dei punti vendita, se previsti, o la rete di venditori (agenti o venditori diretti). Si pensi nel primo caso ad un'impresa di distribuzione commerciale o ad imprese industriali che hanno deciso di integrarsi a valle con l'apertura di punti vendita diretta (il caso del settore moda abbigliamento è emblematico). Nel caso delle banche il numero di sportelli aperti sul territorio è invece rilevante sia come rete di raccolta che come rete di vendita.
Per consentire di cogliere a pieno la valenza di rilevare informazioni su questi patrimoni e di metterle a disposizione del management si pensi, ad esempio, che nella grande distribuzione l'apertura di un nuovo punto vendita comporta normalmente un investimento monetario rilevante e risultati economici per i primi due o tre anni negativi. Questo fenomeno, se osservato solo attraverso la lettura dei risultati economico-finanziari, ove non sia compensato da andamenti molto brillanti nelle realtà preesistenti, si traduce in una caduta della redditività e in cash flow più contenuti [2]. Ma in termini strategici va interpretato in modo completamente diverso se l'apertura è avvenuta in un territorio non ancora coperto, con interessanti prospettive di sviluppo e con una formula dal punto di vista del format prescelto che o consolida o migliora l'immagine aziendale.

5. I quattro asset strategici: *il patrimonio delle conoscenze (Knowledge Asset) e delle competenze aziendali*

I Knowledges Asset, o patrimonio delle conoscenze, si creano quando l'impresa capitalizza, portandolo a sistema ciò che i singoli sanno.
Lo sviluppo delle conoscenze aziendali dipende dai singoli e dagli stimoli che ricevono dentro e fuori l'impresa. Ma queste conoscenze diventano dell'impresa solo quando sono disponibili a tutti.
Si può cogliere da queste brevi riflessioni quanto spesso le imprese in quanto tali abbiano poche conoscenze, che invece sono magari possedute dai singoli individui.
In tema di Knowledge Management le imprese devono imparare a fare almeno tre cose [3]:

- capire come definire e acquisire le conoscenze,
- apprendere ad apprendere,
- trasformare le conoscenze in vantaggio competitivo.

In quest'ambito un grosso contributo è venuto dai sostenitori della Total Quality, i quali costringendo a redigere i manuali della qualità hanno di fatto indotto a mettere almeno alcune conoscenze a disposizione di tutti, facendole diventare conoscenze aziendali. Tuttavia, per passare dalla conoscenza alla competenza, la strada è ancora lunga, poiché la competenza è conoscenza in azione, è il saper fare in base al "sapere posseduto". Il "sapere" quindi è condizione necessaria ancorché non sufficiente per sviluppare delle competenze.
Per acquisire e accumulare conoscenze ci sono vari

[2] In proposito è appena il caso di accennare che anche per una interpretazione dei risultati economico-finanziari sarebbe molto giusto, così come quando si acquisiscono delle imprese, elaborare almeno due prospetti uno a perimetro costante (cioè senza le aperture o le acquisizioni) e uno comprensivo dei nuovi investimenti e dei risultati da questi prodotti.
[3] Per approfondimenti si veda J.Hope-T.Hope (1997) cap.3.

percorsi alternativi dall'attività di studio, partecipando a momenti di formazione, riflettendo sulle proprie esperienze e ricorrendo magari a modelli di analisi delle relazioni causa/effetto fra fenomeni [4]. Un po' più problematico può essere il fatto di capire quali conoscenze sono necessarie al business, ma in questo caso per risolvere il problema è di grande aiuto una seria riflessione sul modello di business che si desidera realizzare.
Ciò che spesso è il vero problema è come trasformare le conoscenze possedute dai singoli in conoscenze aziendali. Come riuscire a far sì che sia l'impresa ad apprendere. E qui le soluzioni sono prevalentemente organizzative: bisogna cercare di creare una Learning Organization. Uno studioso va ricordato fra i molti ed è David Garvin, che guarda caso in precedenti lavori aveva approfondito i temi della qualità. Garvin indica tre problematiche, quelle da lui indicate come le tre M, che vanno superate per impostare una Learning Organization. Il primo problema è quello del *meaning* (significato). Un'impresa deve aver chiaro che si attivano meccanismi di learning solo quando ci si dota di skills utili per acquisire e trasferire conoscenza e per modificare il proprio comportamento a seguito delle nuove conoscenze acquisite. Il secondo problema è quello del Management. Predisporre soluzioni organizzative che facilitino il learning by doing. Il terzo ed ultimo problema è quello del Measurement, per mettere sotto osservazione il grado e il livello di apprendimento che caratterizza l'impresa. Comunque più si creano delle occasioni di lavoro in team, più si lavora seguendo le logiche del problem solving sistematico (plan, do, check, act), più si facilita e si incentiva lo scambio di esperienze pregresse, più si realizza un controllo strategico, come verifica delle cause del posizionamento dell'impresa nel tempo e nello spazio competitivo (confronto con concorrenti e the best in class), più si utilizza il controllo come stimolo per attivare approfondite analisi delle cause degli scostamenti, più si sviluppa conoscenza.
Questa conoscenza va poi portata a sistema, attraverso soluzioni più o meno automatizzate di "archiviazione".
Così le imprese che hanno imparato ad apprendere ed hanno portato a sistema non solo le conoscenze tecniche, ma anche quelle manageriali hanno posto le premesse per acquisire potenziali vantaggi competitivi. In proposito vengono in mente alcuni esempi di uomini di azienda, come Jack Welch della General Electric, che hanno fatto scrivere casi sulla propria azienda e hanno sistematizzato la loro esperienza in articoli o in interviste. Questo è un modo per portare a sistema le proprie conoscenze.
Ma c'è chi ha investito in Knowledge Systems: i casi più citati dalla letteratura, oltre General Electric sono quelli di Hewlett-Packard, Dow Chemical, Canon, Monsanto e ne citerei qualcuno anche italiano, forse meno conosciuto, ma altrettanto interessanti Modafil e Bottega Verde nella vendita per corrispondenza, Ficep S.p.a., impresa produttrice di macchine utensili.
Le conoscenze di queste imprese sono basate sulle esperienze maturate nel tempo o sulle conoscenze acquisite da competitor non diretti, diventate oggetto di riflessione prima e di "archiviazione" poi. L'apprendimento esperienziale è di certo fondamentale, ma deve diventare oggetto di "archiviazione". Ne sono un esempio splendido i Knowledge system della McKinsey, citati da Tom Peters. I singoli consulenti, in qualsiasi parte del mondo operino, sono chiamati a redigere una breve relazione nella quale descrivono l'esperienza vissuta, sia negli aspetti metodologici che in quelli contenutistici. Si chiede ad un project leader di redigere due pagine su cosa abbia imparato da un progetto (qualsiasi cosa) che possa servire agli altri. Posto che il Firm Practice Information System (FPIS) è diventato elettronico dal 1987, la facilità di accesso da allora è diventata elevata. Il consulente che si trova ad operare su un nuovo cliente ha un'elevata probabilità di ritrovare a sistema soluzioni metodologiche e informazioni utili per gestire al meglio tale cliente.
Resta il fatto che le conoscenze acquisite da qualcuno in azienda vanno portate a sistema per renderle condivisibili.
Sulle conoscenze portate a sistema, comunque, quello che conta è poi la facilità di accesso alle conoscenze stesse. Ma questo è un classico problema di "archiviazione", che se ben congegnata e basata su database con più chiavi di accesso, rende la reperibilità massima.
Nell'era della conoscenza, si deve imparare a gestire questa risorsa come si gestiscono altre risorse, con l'avvertenza che, come risorsa strategica, richiede investimenti per trasformarla in patrimonio aziendale.
Come misurare questo patrimonio ?
Alcuni indicatori che possono essere utilizzati per questi Asset Strategici sono il numero di conoscenze portate a sistema o, in termini incrementali, il tasso si crescita delle conoscenze dato dal numero delle nuove conoscenze acquisite sul numero delle conoscenze esistenti a sistema. In McKinsey ogni tre mesi i singoli project leader ricevono un tabulato contenente tutti i contributi forniti al FPIS (numero e contenuti qualitativi).
Sulla facilità di accesso alle conoscenze portate a sistema si può utilizzare il tempo necessario per poter disporre di queste conoscenze per persone che non siano le detentrici di tali conoscenze. Faccio un esempio banale ma che spero sia in proposito illuminante. La fonte di molte mie conoscenze è l'Harvard Business School e in particolare la rivista edita da questa business school. In questo articolo cito questa fonte e alcuni articoli apparsi sulla rivista. Una volta o si era abbonati o i tempi necessari per poter disporre di questa fonte originaria erano elevati (richiesta a Boston dell'articolo, ricerca in una biblioteca universitaria o altro); oggi è possibile indicare direttamente il web site dal quale scaricare subito l'articolo. Una volta lo slogan della rivista era "The power of ideas", oggi una cosa è diventata fondamentale per un'impresa: sapere come creare o come venire in possesso di "idee" da sviluppare e riuscire ad applicarle prima dei concorrenti. ■

[Continua sul prossimo numero]

[4] In proposito si ricorda oltre al lavoro di Peter Senge (1990) anche due articoli uno di V.Coda (1983) e l'altro di V.Coda –E.Mollona (2002)

Capitale Intellettuale

Rivista di Cultura aziendale

Abbonamenti

Servizio abbonamenti

A.A.C. Consulting
via Carducci, 24 43121 Parma

Come abbonarsi

Effettuare la registrazione sul sito
www.capitale-intellettuale.it

Pagamento

bonifico bancario
A.A.C. Consulting
IBAN IT94A0572812700622570604982
specificando nella causale il numero di ticket fornito in fase di registrazione on-line

Per informazioni sugli abbonamenti

scrivere a
abbonamenti@capitale-intellettuale.it
oppure chiamare il numero 0521.532631

Abbonamenti

Abbonamento cartaceo e telematico:
annuale 3 numeri euro 49,00
Abbonamento solo telematico (non previsto per le aziende): annuale 3 numeri euro 30,00

Abbonamento estero cartaceo e telematico: annuale 3 numeri euro 49,00 più spese di spedizione

Abbonamento aziendale cartaceo e telematico: annuale 3 numeri - 5 abbonamenti euro 199,00

Numeri precedenti

Per ricevere un numero precedente in formato cartaceo inviare la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 15,00 euro.

Oppure è possibile acquistare un singolo articolo inviando la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 5,00 euro, specificando numero, titolo e autore.

Crescere la cultura della consulenza

In Italia, la consulenza rappresenta lo 0,20% del PIL, la metà rispetto al resto d'Europa. Un dato motivato dalla differenza strutturale del mercato, per la minore dimensione media delle nostre imprese che si riflette sia sull'offerta di consulenza, sia sulla domanda.

Per discutere del presente e del futuro della consulenza, gli **Stati Generali del management consulting** sono l'evento annuale che chiama a raccolta imprese, università istituzioni e business community.

Anche in tal modo, e attraverso i propri Associati, ASSOCONSULT si propone di contribuire alla ripresa e allo sviluppo del Sistema Paese, offrendo soluzioni e approcci pensati sulle specifiche esigenze del nostro contesto.

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore e, di recente, anche le imprese associate ad ASSORES. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CSIT Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, ASSOCONSULT in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

www.assoconsult.org

CONFINDUSTRIA

CONFINDUSTRIA SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel. 06 97616704
e-mail: info@assoconsult.org

INTERVISTA A MASSIMO GALASSINI

Tra le aziende emiliane in forte crescita, attraverso una strategia globale, merita sicuramente un'attenta analisi la Usco S.p.a.
Attiva nel settore del movimento terra Usco è divenuta in pochi anni un player globale capace di entrare, con investimenti diretti, in aree come quelle asiatiche ad alta competizione di prezzo.
Un modello di business aggressivo, basato su obiettivi chiari, ed una visione del mercato come opportunità rappresentano gli ingredienti di questo successo

di Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale

Nonostante la crisi di numerosi comparti industriali, USCO Spa, costituita nel1989, è divenuta uno dei maggiori player internazionali nel settore dei ricambi per macchine movimento terra:
qual'è stata la strategia adottata per ottenere un successo di tali dimensioni e quanto importante è stato il ruolo dei manager?

Il settore dei ricambi per macchine movimento terra non è affatto semplice da interpretare.
Se guardo ai miei trent'anni di esperienza complessiva, iniziata come funzionario estero, non posso non constatare due cose: che adesso, come imprenditore, non mi accetterebbero più (ahimè) nella sezione Giovani Industriali di Confindustria e che in tutti questi anni ho visto molte, troppe aziende, impegnate nel settore chiudere i battenti, specie in Italia.
Per questo secondo motivo penso che sia molto importante non aver abbassato mai la guardia ed aver mirato ad obiettivi di medio-lungo periodo.
La nostra azienda ha sempre cercato di anticipare il mercato senza limitarsi ad assecondarlo o magari facendo affidamento sulle sole congiunture economiche generali di segno positivo.
In questo modo crediamo di aver creato le condizioni per passare indenni attraverso una crisi che di certo è diversa da altre di cui conservo buona memoria ma che, a mio avviso, non è quell'apocalisse che tanti vorrebbero far credere, forse più allo scopo di mascherare errori, inefficienze o strategie sbagliate.
I ruoli manageriali nella nostra azienda sono importanti ma devo tuttavia precisare che la nostra formula organizzativa privilegia una sorta di "managerialità diffusa" e trasversale, certamente più difficile da gestire ma senza dubbio di grande forza e tensione sul piano della motivazione e del senso di appartenenza.

Tra le attività di internazionalizzazione merita sicuramente di essere approfondito l'accordo con la coreana Kut, attivo dal 2005. Quali sono state le difficoltà incontrate con una cultura così diversa e cosa avete fatto per superarle?

Quella in Corea è stata e continua ad essere l'esperienza più impegnativa anche perché, a differenza di altri nostri concorrenti, non abbiamo affatto perseguito una politica di delocalizzazione o di riposizionamento di un'attività e di un prodotto per finalità legate al profitto.
In Corea abbiamo scommesso sulla nostra capacità di ampliare e consolidare una vocazione industriale alla quale già ci eravamo da alcuni anni "convertiti" rispetto alle nostre origini prettamente commerciali.
Abbiamo scelto la Corea in quanto è, a nostro avviso, il paese attualmente più avanzato e con le maggiori potenzialità, specialmente nel settore "undercarriage"; non è un caso infatti che in questo paese siano attive da anni numerose imprese del nostro settore.
Abbiamo quindi acquisito e sviluppato una realtà manifatturiera "sfidando in casa propria" queste imprese, dando così avvio ad una sana competizione, non finalizzata cioè ad escludere o sbaragliare chicchessia dal mercato.
In primo luogo perché gli spazi non mancano; in secondo luogo perché una certa tensione concorrenziale è sempre salutare anche per le aziende stesse, aiutando a migliorare qualità e servizi.

Come giudica l'attuale sistema di governance, con la proprietà direttamente impegnata in azienda, rispetto alle sfide future ed alla eventuale necessità di reperimento di capitali necessari per sostenere gli investimenti?

L'unico reale insegnamento che dovremmo trarre da quanto è avvenuto dalla seconda metà del 2008 ad oggi penso si possa riassumere in un concetto molto semplice: "ognuno torni a concentrarsi ed occuparsi del proprio mestiere".
Che le imprese si rimettano cioè a fare impresa vera, manifattura vera e bilanci veri, senza farsi confondere da miraggi immobiliaristico-finanziari.
Che le banche si rimettano a fare raccolta di soldi veri per prestare soldi, altrettanto veri, facendo attenzione in primo luogo ai progetti ed ai bilanci delle società, evitando di diventare, come invece spesso accade, soci ed investitori di fatto (anziché creditori) ma senza poteri di vigilanza, controllo, intervento e correzione.
Che gli investitori ricomincino a puntare su chi sviluppa e consolida e non su chi stimola solo l'affare o la speculazione, bruciando periodicamente capitali anziché valorizzarli.
Che imprenditori e lavoratori con le loro rispettive organizzazioni sindacali tornino ad essere parti sociali non contrapposte tra di loro o addirittura divise al loro

Profilo aziendale
USCO SpA, costituita nel 1989, è oggi azienda leader nel settore dei ricambi per macchine movimento terra con stabilimenti produttivi in Italia ma anche Cina e Corea del Sud.
USCO SpA distribuisce i suoi prodotti a marchio ITR, brand noto sul mercato mondiale fin dagli anni Settanta, attraverso una serie di hubs tra cui ITR Africa (Sudafrica), ITR America (USA e Canada), ITR Far East (Cina), ITR Middle East (UAE), ITR Pacific (Australia) e ITR South America (Brasile).
I dipendenti sono circa 1.000, di cui 260 nella provincia di Modena.
L'azienda ha raggiunto nel 2010 un fatturato consolidato di oltre 200 milioni di euro.

interno (come oggi invece purtroppo accade) sul tema generale del lavoro e dell'occupazione.
Impresa e lavoro devono essere un'unica leva di interlocuzione e di proposizione nei confronti del governo, dell'Unione Europea e delle organizzazioni economiche internazionali poiché oggi è da quel livello, e non dai primi piani dei vari uffici direzionali delle imprese, che spesso hanno origine situazioni negative che compromettono il lavoro all'interno del nostro paese.
Se banche ed investitori si rimettessero a fare ciò che ho poc'anzi auspicato, ben volentieri prenderemmo in considerazione ogni eventuale supporto che fino ad oggi mai avevamo cercato e comunque abbiamo sempre rifiutato proprio perché consapevoli di una serie di forzature e di rischi a cui ci saremmo esposti.
Crediamo anzi che questo sarebbe il momento ideale per poter sviluppare una serie di progetti industriali laddove si recuperassero certi ruoli e la condivisione di obiettivi di medio-lungo termine.

Tra i mercati più interessanti per il movimento terra sono indicati i paesi arabi e l'oriente: può un'azienda italiana di componentistica competere anche in quelle aree? Quali sono le sue previsioni sul movimento terra?

Qualunque azienda, sia essa italiana o comunitaria, non è che "può" ma "deve" necessariamente competere su TUTTI i mercati se vuole garantirsi non dico l'eternità ma almeno prospettive concrete in fase di ricambio generazionale.
Se guardiamo al panorama complessivo italiano, ci si accorge che già se un'impresa festeggia un cinquantenario, viene annoverata tra quelle "storiche".
In realtà questo dipende dal fatto che per il nostro paese così come per altri, certi eventi bellici hanno creato una tabula rasa e così i primi anni del dopo guerra sono stati il punto di origine di molte imprese oggi considerate "storiche".
In realtà un'impresa non dovrebbe certo essere reputata vecchia e tantomeno "matura" a cinquant'anni e di certo non a venti, come è accaduto un paio di anni fa quando appunto abbiamo festeggiato questo compleanno da... adolescenti!
Nè l'impresa dovrebbe entrare in crisi solo per effetto di un ricambio generazionale, come invece talvolta purtroppo accade. Qualunque impresa, in particolar modo in questo settore, riesca a mettersi nelle condizioni di "aprirsi al mondo" e di saperne affrontare le inevitabili complessità, avrà una sorta di assicurazione sulla vita.

Le risorse umane, fondamentali per competere nel mondo e garantire la continuità nel business, devono possedere le competenze necessarie ma anche essere sostenute e formate adeguatamente: quali sono le politiche adottate in termini di formazione del personale?

Cercherò di essere sintetico perché il tema è complesso e non si presta alle generalizzazioni.
In linea di massima noi attribuiamo grande importanza al titolo di studio ed al curriculum di formazione, esperienza e specializzazione sul versante "tecnico-economico", che coinvolga cioè la ricerca, l'innovazione, la qualità del prodotto, il controllo di gestione e tutto ciò che concerne i "numeri".
Diamo inoltre spazio, nel senso che non siamo prevenuti o comunque di certo ogni eventuale titolo di studio passa in secondo piano, a chiunque dimostri di avere capacità relazionali, un alto senso di responsabilità, dimestichezza con le lingue (requisito fondamentale per un'impresa che esporta quasi per il 90%), e si senta "imprenditore di sé stesso".
L'età media al nostro interno è 39 anni ed il turn over ridottissimo. I diplomati sono il 51% mentre i laureati rappresentano una quota del 19%.
Per la formazione ci si avvale di organizzazioni esterne con progetti mirati, privilegiando il commercio internazionale.

USCO Spa, dopo vent'anni di crescita basata su acquisizioni e aperture di filiali, ha valutato la quotazione in Borsa oppure ritiene di mantenere l'attuale assetto anche per gli anni futuri?

Noi abbiamo cominciato da tempo a strutturarci in modo tale da aver conti e bilanci di gruppo in linea con quegli standard internazionali necessari, come noto, per poter identificare e confrontare... mele con mele e pere con pere!
Scherzi a parte, per il momento vogliamo dedicarci ad un unico e primario obbiettivo, quello cioè di essere sempre più chiari, trasparenti e "leggibili" da chiunque, sia esso un cliente che intenda darci fiducia acquistando i nostri prodotti, una banca che ci accordi un prestito ma anche, perché no, un concorrente da cui pretendere altrettanta chiarezza e trasparenza. Per noi la Borsa, sia essa quella italiana o di altre piazze, non è un traguardo e soprattutto vorremmo ambirci solo se e quando un eventuale partner finanziario dovesse in futuro valutarla e condividerla con noi come il supporto di un'ulteriore piano di crescita e di sviluppo industriale. ■

Da 35 anni la Professionalità nella Formazione e nello Sviluppo delle Persone si chiama AIF

www.aifonline.it

Via Antonio da Recanate, 2 - 20124 Milano
Tel. 02 48013201 - Fax. 02 48195756
aifitaly@tin.it

L'AIF, Associazione Italiana Formatori, è l'organizzazione che riunisce, da 35 anni, coloro che esercitano professionalmente l'attività di esperti di processi di apprendimento per gli adulti e che si occupano di sviluppo delle Persone. Affinare le conoscenze, favorire la crescita di relazioni professionali, generare, sviluppare e certificare le competenze possedute nello svolgimento della propria attività costituiscono solo alcune delle finalità che AIF persegue secondo un approccio etico e deontologico alla professione del Formatore.

I NUMERI DI AIF

- 2500 Soci Professionisti
- 20 Delegazioni Regionali
- 300 seminari e workshop per l'anno 2011
- 20 Convegni e Festival specialistici per l'anno 2011
- 1 Registro Nazionale dei Formatori Professionisti Certificati
- 1 Convegno Nazionale
- 1 Giornata Nazionale della Formazione

AIF è associato

ETDF - European Training and Development Federation

IFTDO - International Federation of Training and Development Organizations

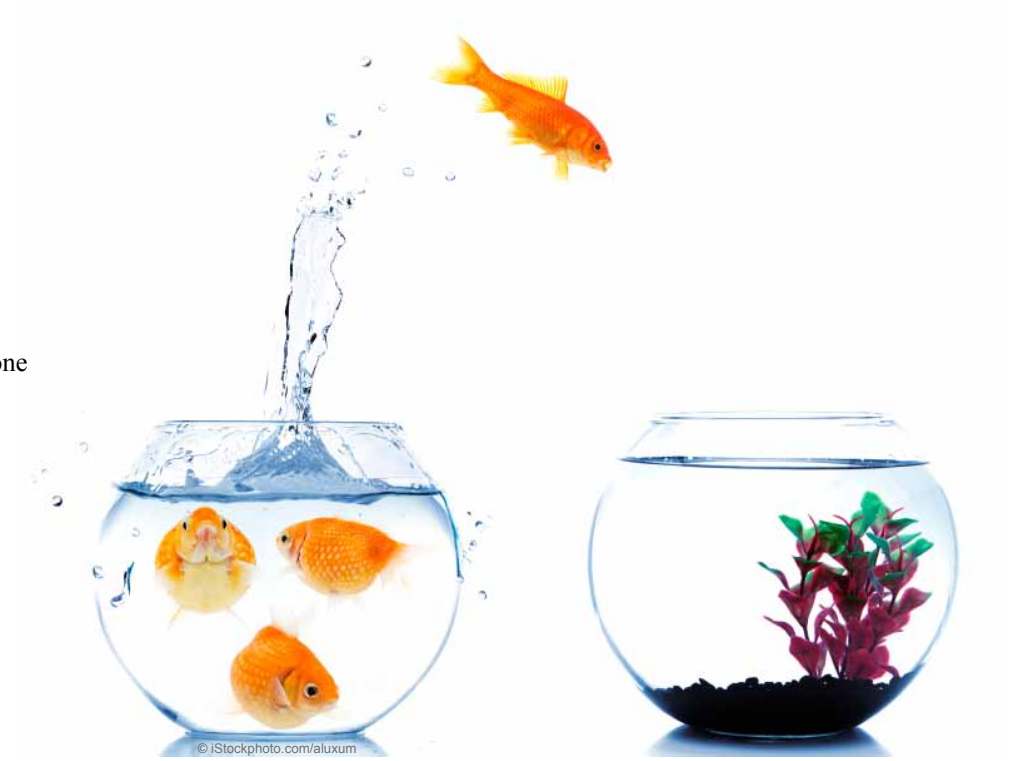
IASIA - International Association of Schools and Institutes of Administration

AIF
ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI

DELOCALIZZAZIONE: DALL'IDEA AL PROGETTO

Delocalizzare: per molti questa parola nasconde un pericolo anche se per le imprese rappresenta un'opportunità ed una delle soluzioni per continuare a competere. In questo articolo ci focalizziamo sulla Repubblica Moldava, stato dell'Europa orientale con oltre 4 milioni di abitanti

Giovanni Basile
Ingegnere elettronico,
Consulente Apco Gestione
Sistemi Produttivi



Negli ultimi tempi la discussione intorno alla delocalizzazione sta diventando sempre più interessante, in quanto la necessità di trovare soluzioni nuove in grado di dare respiro e sviluppo alle nostre aziende è la vera sfida dei prossimi anni. Nell'articolo dello scorso numero abbiamo cercato di valutare le motivazioni e le conseguenze, per il sistema Italia, di scelte così importanti.

Ogni imprenditore italiano od europeo pensa, o ha pensato, alla possibilità di delocalizzare, ma tre sono le domande che prima di tutto vengono alla mente:

- quando conviene partire?
- dove è opportuno andare?
- quali costi si sosterranno?

L'economia giapponese, dai forti costi del lavoro e dagli elevati fabbisogni produttivi, ha identificato nell'incidenza della manodopera l'indicatore per una scelta circa la necessità di rivolgersi al mercato esterno del lavoro, mantenendo elevati standard qualitativi nella produzione interna.

La valutazione in merito all'incidenza del costo della manodopera sul costo totale non rappresenta più, a mio parere, l'unica motivazione all'avvio di un progetto di delocalizzazione. La scelta di affacciarsi a nuovi mercati e la possibilità di ottenere agevolazioni oltre che fiscali anche relative ai dazi sulle materie prime rappresenta un importante elemento decisionale sull'argomento.

Dopo aver visitato la Turchia ed averne riportato le sensazioni, le grandi possibilità e prospettive future, ho visitato un altro interessantissimo paese: la Moldavia,

che è oggetto di particolari attenzioni e che rappresenta una concreta opportunità per delocalizzare produzione a forte incidenza di manovalanza, ma anche per lo studio e la produzione di elementi con contenuto tecnologico.
A differenza di altri paesi quali la Romania e la Bulgaria, in Moldavia è basso il rischio di turn over del personale: il governo è molto giovane e proiettato di fatto a far crescere il paese. Infine la distanza dall'Italia consente un rapido raggiungimento della zona.
Situazione generale. La Moldavia, il secondo più piccolo paese fra tutte le repubbliche ex-sovietiche, ha proclamato la sua indipendenza il 27 agosto 1991. Per quanto concerne la struttura etnica si potrebbe affermare che la stessa è uno stato multietnico, i cui abitanti sono moldavi, russi e di altre etnie minori tra cui bulgari, ebrei, greci, turchi e gagauzi.
È un paese bilingue per la conoscenza quasi totale nella popolazione del russo oltre che del moldavo, lingua ufficiale di forte richiamo rumeno.
La moneta nazionale è il Leu (1/16 il suo rapporto con l'Euro).
È una repubblica parlamentare ancora debole, al governo una coalizione filo-occidentale contrapposta ad un forte partito comunista, con stabilità politica ed economica in grado di attrarre importanti investitori stranieri e, primo tra gli italiani, il Gruppo Veneto Banca.
È geograficamente collocata tra la Romania a sud-ovest e l'Ucraina a nord-est, con uno sbocco sul mar Nero attraverso il porto franco internazionale di Giurgiulesti sul Danubio.
La capitale Chisinau si presenta come una cittadina ordinata e pulita, con infrastrutture perfettamente funzionanti, collegamenti telefonici ed Internet ottimi. Le strade evidenziano problemi di manutenzione ed il parco auto non è elevato, ma attuale, con presenza di molte macchine giapponesi ed europee.
Alberghi e ristoranti sono di buon livello ed offrono un rapporto qualità prezzo interessante.
Permessi. Uno straniero può entrare in Chisinau con il solo passaporto e può restare per un massimo di tre mesi, oltre questo periodo è necessario il permesso di soggiorno che deve essere richiesto all'ambasciata moldava in Italia, con sede a Roma.
Un moldavo può entrare in Italia con il permesso di soggiorno che va richiesto all'ambasciata italiana a Chisinau.
Costo del lavoro. Gli stipendi medi lordi a Chisinau oscillano dai 150 ai 200 Euro/mese per un operaio metalmeccanico, circa 300 euro/mese per un ingegnere esperto.
Il costo azienda è di circa il 25% ai fini pensionistici ed il 2,5% ai fini sanitari. La tredicesima non è contrattuale, ma viene normalmente elargita.
Gestione del personale. La legislazione prevede che i contratti vengano stipulati per un tempo non determinato, salvo alcuni casi. Questo non rappresenta un limite così complesso come in Italia in quanto le possibilità per la cessazione di un rapporto di lavoro sono gestibili e non costringono le aziende a mantenere casi difficili e non produttivi.
Dogana. Il sistema doganale non presenta aspetti diversissimi da quello italiano, anche se risulta molto interessante per i rapporti privilegiati verso la Russia, paese molto penalizzato dai dazi delle merci provenienti dall'Italia.
Abbiamo due tipi di importazione: definitiva e speciale temporanea.
In caso di importazione, oltre all'IVA, devono essere garantiti i dazi (5 – 20%) ed i diritti doganali (0,1 – 0,4% dell'imponibile). Il periodo di transito alla dogana non può superare le 72 ore.
Costituzione di società. È possibile costituire una srl con socio unico che può essere persona fisica o persona giuridica, anche straniera. Il capitale è minimo e deve essere versato su banca Moldava e solo in Leu.
Il tempo necessario per costituire una società e di circa un mese.
Collegamenti. Tre le città italiane con volo diretto a Chisinau: Milano, Roma e Verona.
Con scalo a Timisoara sono collegati altri sette aeroporti italiani tra cui Bari, Firenze e Torino.

Il punto di forza del paese è sicuramente la sua posizione strategica tra l'Europa e gli stati ex-sovietici e, seppur parte del CSI, il paese è prossimo ad una totale integrazione con l'Unione Europea.
Come abbiamo visto i costi del lavoro sono lontanissimi da quelli a cui siamo abituati, ma ancor più importante è la disponibilità di lavoratori culturalmente preparati per incarichi qualificati in azienda.
La situazione che colpisce negativamente, nella zona di Chisinau, è quella legata ai costi degli immobili industriali. Occorre verificare i prezzi (dai 2 ai 5 euro a metro quadro), frutto forse del tentativo di ottenere l'impossibile. Il rapporto tra la qualità (molto bassa), la logistica (problematica) ed i costi (elevati) inducono a optare per una scelta diversa da Chisinau, che porterebbe dei benefici pure sotto l'aspetto del costo della manodopera, anche se genera la difficoltà nel reperimento di personale qualificato e numeroso.

Sulla base di queste considerazioni proviamo ad ipotizzare quale potrebbe essere il primo impatto organizzativo ed economico per un'azienda italiana operante nel settore manifatturiero della lavorazione di film plastici, con l'intento di realizzare una unità produttiva in grado di servire localmente i clienti multinazionali con sedi nell'area russa.
Nelle previsioni la struttura, oltre ad autosostenersi, dovrà poter procurare profitto ed essere ampliata con lo sviluppo del mercato essenzialmente attraverso nuovi e diversi impianti di trasformazione, con l'obiettivo di rendere l'unità moldava completamente autonoma rispetto a quella italiana.
I dati sono ragionevoli nella logica descrittiva, ma volutamente modificati nella loro esattezza contabile.

Ci concentreremo su:
- investimenti
- costi
- ricavi (intesi come minori costi rispetto alla produzione in Italia)

Investimenti		
Addestramento in Italia	euro	5.000
Reggiatrice manuale		1.000
Pallettizzatore		10.000
Carrello elevatore		6.000
Transpallet		400
Bilancia 12 tons		1.500
Macchina taglio n.1		50.000
Macchina taglio n.2		90.000
Hardware		10.000
Tagliamandrini		6.000
Trasporto		4.000
TOTALE		183.900
Ammortamento	anni	3

Costi		
Locale 1000 mq	euro	12.000
Trasferte dall'Italia		7.200
Responsabile/referente		7.200
Ammortamento investimento		61.300
Operatori n.4		11.600
Energia elettrica		2.750
TOTALE		102.050

Ricavi			
		ITALIA	MOLDAVIA
Volume prodotto/giorno	Kg	3.000	3.000
Giorni lavorativi	N	220	220
Volume annuo	Kg	550.000	550.000
Prezzo di vendita medio	euro	5,20	5,20
Costo materia prima	euro	3,30	3,30
Costo diretto di lavorazione	euro	104.000	11.600
Fatturato	euro	2.860.000	2.860.000
Dati vendita (sul valore del venduto)	%	15	
Trasporti (sul valore del venduto)	%	3	1
Costo diretto al Kg	euro/ Kg	4,47	3,37
Costo totale	euro	2.458.500	1.853.000
Differenza	euro		605.000

Chi ormai da anni lavora in Moldavia ed ha intrapreso nel paese una delocalizzazione ad alto know-how è Carlo Rocchi, amministratore delegato di Brain Bee S.p.a, azienda operante nel settore dell'automotive da oltre dieci anni che produce apparecchiature elettroniche per la diagnosi auto, occupandosi di tutta la filiera realizzativa, dal progetto alla commercializzazione.

Carlo Rocchi, Imprenditore, Presidente e C.E.O. della società Brain Bee S.p.a. attiva nel settore automotive e presente con filiali dirette in Germania, Spagna e Moldavia.

Quando è inziata la sua attività, ma soprattutto come è nata l'idea della creazione di una divisione moldava?

L'idea è nata nel 2007 quando, analizzando il costo del prodotto, ho visto che la parte più significativa era rappresentata dal costo di sviluppo software, mentre inferiore era l'incidenza della mano d'opera di montaggio.
Intuendo che in futuro la situazione sarebbe peggiorata ho pensato che dovevamo fare qualcosa per contenere i costi ed allo stesso tempo continuare con lo sviluppo. Sono processi difficili da metabolizzare perché devono partire da una forte convinzione dell'imprenditore consapevole che tutti i progetti di delocalizzazione presentano delle insidie e delle difficoltà, che solo con una forte convinzione possono essere superati. I momenti di scoraggiamento sono tanti, dovendosi scontrare con realtà e modi di fare molto diversi, ma come in tutte le cose l'importante è crederci ed avere ben chiari gli obiettivi finali.

Un aspetto che non abbiamo fino ad ora analizzato è quello relativo alle ripercussioni interne all'azienda che una scelta di questo tipo comporta. Cosa succede tra il personale "italiano" nel momento in cui l'imprenditore sceglie di intraprendere questa via? Si sono sviluppati progetti alternativi rivolti a mediare tra le esigenze imprenditoriali e le resistenze del personale italiano?

Questo è il vero problema da gestire all'inizio del progetto. Il personale interno guarda sempre con molta diffidenza queste iniziative, ritenendosi danneggiato ed in pericolo, nel caso l'azienda decidesse di delocalizzare tutto. In più, nel nostro caso, la delocalizzazione software coinvolgeva le figure tecniche che notoriamente sono molto gelose delle proprie conoscenze.
Ho richiesto fin da subito il coinvolgimento e la condivi-

sione di tutti ed ho dichiarato in modo chiaro quali erano gli obiettivi: ridurre il costo di sviluppo ma delocalizzare al massimo il 30% del nostro software mentre il 70% sarebbe comunque rimasto in Italia.
Ho fatto capire come la delocalizzazione, della parte di software più di routine, avrebbe consentito al gruppo in Italia di occuparsi maggiormente di aspetti di R&D e quindi di lavorare con maggiore soddisfazione e motivazione.
Ho cercato l'integrazione dei due gruppi attraverso periodi di lavoro in team direttamente in Italia, in modo che ci fosse la massima conoscenza reciproca del personale coinvolto: devo dire che dopo i primi mesi di difficoltà il progetto è proseguito senza intoppi.
In questi casi è importante che l'imprenditore faccia capire che la delocalizzazione non è uno strumento di ritorsione verso il personale italiano, ma è un modo per l'azienda di risparmiare costi e quindi generare risorse che possono essere reinvestite in altre iniziative, della casa madre, che diano maggiore competitività.

Lo sviluppo dell'attività all'estero presenta molti punti interrogativi legati alla difficile conoscenza di un mondo così diverso dal nostro. Poter contare su personale "indigeno" di fiducia riduce certamente queste incognite, ma servono punti fermi che giustifichino il rischio di una impresa di questo genere, quali sono stato i suoi?

Quando si va all'estero, la prima difficoltà è proprio rappresentata dalla scarsa conoscenza del territorio: si cercano sempre dei punti di riferimento. La nostra scelta è stata quella di cercare una figura di riferimento moldava che avesse avuto esperienza in Italia, quindi, oltre alla conoscenza della lingua italiana anche con la conoscenza della nostra mentalità. Abbiamo individuato una persona che lavorava in Italia ma aveva la volontà di tornare in Moldavia. Dopo un breve periodo di conoscenza le abbiamo assegnato l'incarico. Assieme abbiamo fatto tutte le tappe necessarie per la creazione della struttura. All'inizio non fu facile perché allora non esisteva l'ambasciata Italiana a Chisinau e quella di riferimento era a Bucarest, per cui per ogni esigenza il nostro responsabile moldavo doveva andare all'ambasciata rumena a Chisinau, chiedere il visto per la Romania ed, una volta ottenuto, recarsi a Bucarest all'ambasciata Italiana.
Oggi è tutto molto più facile perché è stata aperta l'ambasciata Italiana anche a Chisinau a dimostrazione di come tante aziende italiane abbiano individuato la Moldavia come Paese di delocalizzazione.
Non posso dire di essere stato un pioniere, ma sicuramente quando abbiamo iniziato noi le difficoltà erano maggiori rispetto a quelle che possano incontrare gli imprenditori oggi.

Brain Bee è presente con i suoi prodotti in tutto il mondo. L'internazionalizzazione dell'azienda avrà consentito di valutare diverse possibilità tra cui l'estremo oriente, come è arrivato a scegliere la Moldavia?

In quel periodo i paesi dove andare a produrre software a prezzi vantaggiosi potevano essere tre: India, Romania e Bulgaria.
Scartata l'India per problemi di differenza di fuso orario e per i lunghi tempi di spostamento, la Romania era ormai un Paese troppo sfruttato. Rimaneva la Bulgaria, designata dall'Europa ad area di sviluppo software e, come tale, un Paese dove molti già stavano andando.
Volevo trovare una alternativa in un Paese, sempre Europeo, che ci potesse dare vantaggi analoghi e per un periodo più lungo.
Quindi ho preso contatti con un altro imprenditore che già aveva avviato una esperienza simile ed ho iniziato una fase di analisi andando sul territorio per rendermi conto personalmente della situazione. Ho analizzato il livello di preparazione scolastica delle persone prendendo contatti con l'università, il livello delle comunicazioni telefoniche e dei collegamenti Internet, per noi fondamentali ed infine, per l'aspetto logistico, il livello degli uffici.
Fatte queste analisi preliminari ho deciso di avviare il progetto. Dopo avere individuato la persona di riferimento che avrebbe fatto da responsabile della Filiale abbiamo avviato la fase di recruiting del personale, attraverso annunci sui giornali locali e liste universitarie, individuato gli uffici e così via fino ad arrivare all'apertura ufficiale che è avvenuta a dicembre 2007 con 5 persone.

A distanza di 4 anni Brain Bee Moldavia è una realtà integrata nel gruppo e con essa tutti i reparti italiani collaborano. Quale valutazione trae dell'esperienza ed in particolare dell'esperienza in Moldavia?

Oggi il gruppo è perfettamente integrato, abbiamo 13 persone e continuiamo a mantenere il rapporto del 30%, come da progetto iniziale.
Da non sottovalutare che proprio questo gruppo ci ha dato la possibilità di avviare internamente allo stesso dei progetti di profilo più basso (esempio sviluppo di banche dati) che non avremmo mai potuto fare al costo del personale in Italia, trattandosi di pure attività di inserimento dati.
Questi aspetti hanno fatto comprendere al gruppo italiano l'importanza che ha ricoperto il progetto Moldavia.

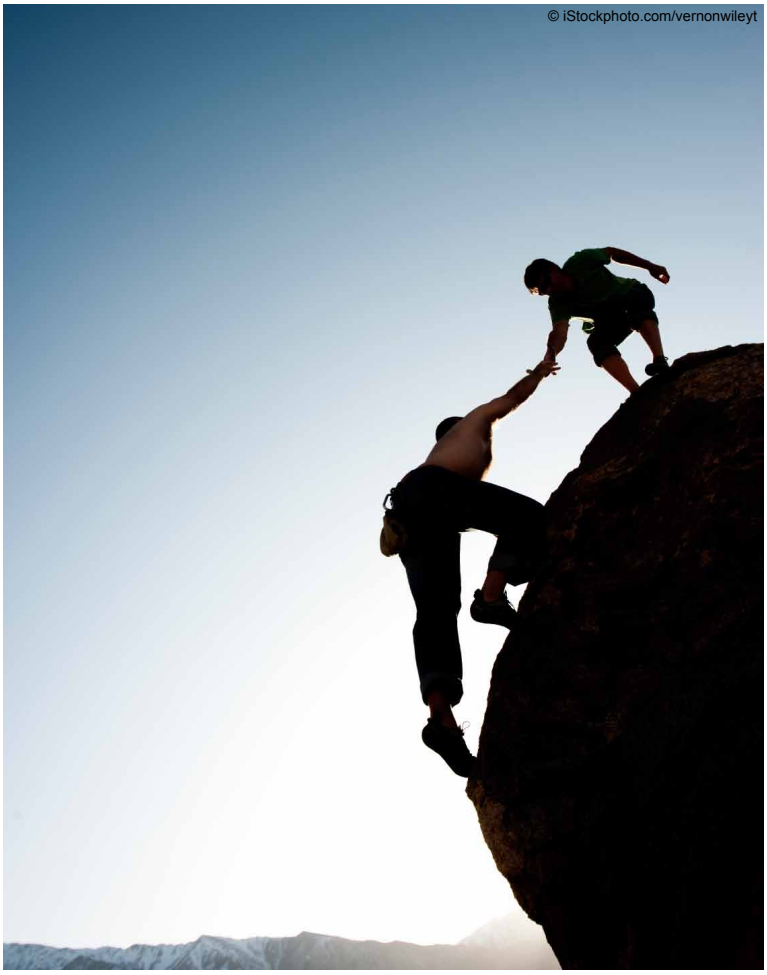
Ringraziandola per l'intervento, lascio a lei la conclusione chiedendole di darci una valutazione su ciò che è oggi Brain Bee Moldavia, ma soprattutto chiedendole: rifarebbe oggi la stessa scelta?

Sicuramente è stata un'esperienza positiva che rifarei, esattamente allo stesso modo.
Avere una struttura perfettamente operante ci da la possibilità di aumentare il gruppo con il minimo sforzo, quindi di poter pensare a progetti che diversamente non avremmo mai preso in considerazione. Inoltre la facilità di recruting del personale e la sua successiva integrazione, ci permette di affrontare carichi di lavoro momentaneo.
Facendo una analisi a 360° direi che il bilancio è positivo: di questo sono molto soddisfatto perché è stato un progetto che ho veramente voluto e nel quale inizialmente, forse, solo io credevo. ■

IL PATTO DI FAMIGLIA

Garantire la continuità dell'azienda: un patto di responsabilità familiare e socio-economica

Elisa Venturini
Dottore Commercialista
e Revisore Legale Contabile



Con l'introduzione della disciplina del patto di famiglia anche l'ordinamento italiano si è munito di uno strumento volto a facilitare il delicatissimo passaggio generazionale nelle imprese. Il trasferimento della proprietà dell'azienda, per sopraggiunta morte dell'imprenditore, diviene uno dei momenti di maggiore debolezza per le imprese e soprattutto per le realtà di tipo familiare peraltro molto diffuse nel contesto italiano.

La frequente frammentazione delle quote societarie tra gli eredi (seppur e in rari casi arginata dalla presenza di un testamento), la difficoltà per gli eredi stessi di imparare a essere soci e imprenditori, i possibili conflitti in termini di strategie imprenditoriali degli eredi, e, non ultime, le propensioni individuali di ciascun erede, possono mettere a serio rischio la vita e la continuazione dell'impresa, con un danno per la ricchezza familiare, ma anche una conseguente responsabilità che ricade sul sociale in riferimento alla potenzialità aziendale di mantenere e creare lavoro.

La L. 55/2006, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 1 marzo 2006, ha introdotto gli articoli dal 768-bis al 768 octies del codice civile prevedendo il patto di famiglia come "il contratto con cui compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote ad uno o più discendenti".

La norma introdotta è di enorme rilevanza essendo un istituto giuridico volto alla determinazione del soggetto familiare prescelto quale successore dell'imprenditore nella gestione dell'azienda, garantendo la continuità aziendale e permettendo in alcuni casi agli altri legittimari di beneficiare dei risultati societari senza ingerenze nella gestione.

Il patto di famiglia può essere stipulato unicamente a favore di figli, nipoti o pronipoti escludendo qualsiasi altro soggetto, quali ad esempio il coniuge, il convivente more uxorio o il fratello dell'imprenditore, e può avere ad oggetto unicamente aziende o quote che permettano

di determinare le scelte societarie. Nel caso di partecipazioni societarie si dovrà dare una interpretazione estensiva nel senso di poter ritenere oggetto del patto di famiglia anche quote sociali di minoranza quando, pur essendo tali, divengano predominanti rispetto alla frammentazione del capitale sociale.

Prima dell'introduzione di detta norma, il divieto dei patti successori (previsto dal nostro ordinamento dall'art. 458 del c.c.) e il contenuto dell'art. 536 del c.c. limitavano all'imprenditore – comunque nell'incertezza – la possibilità di disporre in modo definitivo prima della morte (se non per testamento seguendo le regole della successione) del proprio patrimonio. Molte delle operazioni straordinarie proposte dai consulenti con la finalità di disporre del patrimonio di un soggetto a favore di un suo discendente ante morte, rischiavano un disconoscimento, sottoponendo il discendente a possibili azioni di riduzione in sede di apertura della successione ereditaria.

L'istituto del patto di famiglia infatti si interseca e si affianca al diritto successorio tanto da esserne una eccezione; una corretta predisposizione del contratto necessita di conoscenze specifiche non solo nel campo di diritto commerciale-societario, ma anche in materia di successioni, di donazioni, di diritto di famiglia (nel caso al patto partecipino anche minori), di strumenti quali il testamento, il fondo patrimoniale e di tutti gli istituti utilizzabili per la protezione e per la veicolazione del patrimonio personale senza potersi escludere dall'overview l'impatto fiscale connesso ad ogni strumento.

La complessità del patto di famiglia si comprende anche dalla sua definizione (condivisa e di autorevole dottrina) in quanto è un contratto (ma non esclude e non è un testamento), plurilaterale (ma garantisce gli eredi sopraggiunti eventualmente in seguito), a titolo gratuito (ma non è una vera e propria donazione), che avviene *inter vivos* (e quindi prima della morte dell'imprenditore con effetti traslativi immediati della proprietà), ma che ha effetti anche mortis causa (in quanto ha effetti sulle quote di legittima dei partecipanti al patto).

Quale contratto plurilaterale, affinché non possa essere dichiarato nullo, deve essere concluso per atto pubblico e alla presenza di tutti "coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione" dell'imprenditore. All'atto pubblico dovranno obbligatoriamente essere presenti il coniuge (non il convivente more uxorio, sì invece il coniuge separato senza addebito), il figlio (o il diverso o i diversi discendenti) che riceverà l'azienda o le partecipazioni societarie, gli eventuali fratelli di quest'ultimo (figli legittimi, legittimati, naturali o adottivi dell'imprenditore) e in caso di premorienza i discendenti di questi e così via a seconda della situazione familiare dell'imprenditore che dovrà essere obbligatoriamente rappresentata al momento della stipula del patto di famiglia.

Quale contratto a titolo gratuito attribuisce l'azienda (o le quote) al discendente (figlio o nipote o più di essi) individuato dall'imprenditore in colui o coloro che meglio potrebbero garantirne la continuità, obbligando lo stesso a liquidare gli altri famigliari che avrebbero di diritto concorso in sede di successione quali legittimari, senza nulla riconoscere all'imprenditore.

Nella prassi, soprattutto quando i beneficiari magari di giovane età non possiedano mezzi economici tali da far fronte alle liquidazioni dovute, si assiste a patti di famiglia ove l'imprenditore liquida, direttamente e tramite l'utilizzo di altri beni personali, gli altri partecipanti al contratto. In tal caso al patto di famiglia si affiancherà una vera e propria donazione che imputerà alle rispettive quote di legittima i valori dichiarati nell'atto mentre il patto di famiglia dovrà rispettare tutte le previsioni normative dettate dall'istituto della donazione ponendo attenzione alla tipologia dei beni assegnati in uscita dal patrimonio dell'imprenditore, evitando possibili problematiche future (in particolare riguardo gli immobili). È importante sottolineare come i partecipanti al patto non beneficiari dell'azienda e/o delle quote possano rinunciare – proprio già in atto e assolvendo l'imposta fissa di registro – alla liquidazione del valore delle quote di legittima; nella pratica infatti, accade spesso che il coniuge in sede di stipula del patto rinunci alla quota a lui spettante, svincolando in tal modo ad esempio l'unico figlio aggiudicatario dell'azienda – e/o delle quote – dall'obbligo di liquidazione di qualsiasi somma.

Il patto di famiglia ha il notevole privilegio di essere un istituto solido (certo e quindi stabile) che non lascia spazio a future aleatorietà; infatti tutto quanto ricevuto dal beneficiario non potrà essere oggetto di azioni di collazione o riduzione essendo impugnabile unicamente a norma dell'art. 1427 c.c. per vizi di consenso (quali consenso dato per errore, estorto con violenza, carpito con dolo), ma nel termine ultimo di un anno dalla stipula dell'atto notarile.

Resta inteso che a norma dell'art. 768-sexies del codice civile, all'apertura della successione dell'imprenditore, "il coniuge e gli altri legittimari sopravvenuti che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma loro spettante quale quota legittima aumentata degli interessi legali".

Pertanto ogni legittimario anche non esistente o noto al momento della stipula del patto potrà solo chiedere la liquidazione del valore a lui spettante senza intaccare la vita dell'azienda già definitivamente trasferita dal patto di famiglia. Si pensi ad esempio al sopraggiungere di un figlio naturale nato dopo la stipula del patto oppure nato prima ma di cui ignorava a quel tempo l'esistenza anche l'imprenditore stesso, o il sopraggiungere di un coniuge dell'imprenditore.

Il patto di famiglia permette quindi, con trasparenza e senza discriminazioni di sorta, il trasferimento dell'azienda o del pacchetto societario durante la vita dell'imprenditore che dovrà cedere la gestione diretta dell'impresa prima della sua morte. Questo è quindi un passaggio individuale interiore complesso che denota però lungimiranza nel saper individuare la futura guida dell'impresa di famiglia e quindi grande carisma e responsabilità verso gli eredi, ma anche verso la società tutta nel garantire il futuro dell'impresa. ■

INVESTIMENTI: IL FENOMENO DEI COVERED BOND

Il forte ricorso alle obbligazioni garantite sembra indicare la ricerca, da parte del risparmiatore, di uno strumento tendenzialmente sicuro ma con un nemico in agguato: l'inflazione

Marco Gambìn
Esperto di Mercati Finanziari

In questo numero, ci occuperemo del fenomeno dei "covered bond", obbligazioni garantite, le cui emissioni sono letteralmente esplose in questa prima parte del 2011.
Prima una doverosa premessa: siamo in una fase di ciclo economico in cui l'inflazione ha ripreso a salire spinta dal rincaro del prezzo del petrolio e delle materie prime alimentari.
Il primo, l'oro nero, ha subito aumenti causati principalmente dalla crisi che si sta estendendo nel mondo arabo (Maghreb), ultime la Libia e la Siria, mentre i prezzi delle commodities alimentari sono cresciuti per la forte e crescente domanda derivante dai Paesi in via di sviluppo.

Nelle economie occidentali, principalmente in Europa, la ripresa dell'inflazione (in questo contesto va letto l'aumento effettuato in data 07/04/2011 del Tasso di riferimento BCE dello 0,25%, salito quindi dal 1,00% al 1,25%) insieme ad una modesta ripresa economica, ci avvicina ad un fenomeno, quello della "stagflazione", già vissuto negli anni '70 ed '80 del Novecento che, a fronte di un incremento dei prezzi, presenta una crescita economica, se non negativa, debole.

In questo scenario, le banche italiane ed internazionali, si trovano nel corso del 2011 a dover rifinanziare svariati miliardi di debito in scadenza, con un mercato molto diverso rispetto a 3 o 4 anni fa.
Se le banche emettono obbligazioni, sono costrette a pagare interessi sull'Euribor 4-5 volte più alti che nel 2008; se vanno sul mercato interbancario devono finanziarsi a brevissimo termine; se vogliono cartolarizzare i mutui incontrano difficoltà.
Agli istituti di credito non restano quindi che due opzioni: la clientela retail e la Banca Centrale Europea.
Secondo alcune stime, le principali banche italiane ottengono circa il 70% delle necessità finanziarie attraverso la clientela retail, mentre gli istituti di altri

paesi si rivolgono maggiormente, ogni settimana, ai finanziamenti erogati dalla BCE.

Il motivo di questa scelta è principalmente legato al costo: rivolgersi alla clientela retail costa meno in termini di pagamento di tassi (di rendimento), riducendo il costo della raccolta rispetto alla BCE o agli investitori istituzionali.
È in questo quadro pertanto che troviamo le banche molto attive nella emissione dei covered bond. Ma cosa sono e quali caratteristiche hanno questi bond?
I covered bond sono obbligazioni bancarie strutturate garantite da una parte dell'attivo della banca (generalmente un portafoglio mutui) che viene ceduto ad una specifica società veicolo.
Il sottoscrittore ha pertanto una doppia garanzia, derivante dalla separazione patrimoniale degli asset.
La società veicolo non emette titoli: è l'istituto di credito emittente che ha l'obbligo di garantire il rimborso anche per il flusso di cassa derivante dagli asset ceduti alla società veicolo.
Ne consegue un elevato rating attribuito dalle principali società di valutazione (vedi tabella) che normalmente si attesta a "tripla A".
Alto rating, rendimenti mediamente superiori a quelli dei titoli di stato, in alcuni casi oltre il 5%, scadenze brevi e a medio/lungo termine, liquidità elevata, basso profilo di rischio, sono le ragioni alla base della forte domanda, nel 2011, degli investitori istituzionali di covered bond.
Da inizio anno l'ammontare degli strumenti garantiti, collocato sul mercato primario dagli istituti di credito europei, è stato di circa 120 miliardi di euro (primo trimestre 2011).
Fino a pochi anni fa era la Germania, con le sue "pfandbriefe", ad essere leader sul mercato, prima di Austria e Francia. Oggi il ricorso ai covered bond è ben diffuso in tutta Europa. In Italia questo tipo di obbligazioni è stato introdotto in seguito alla Legge istitutiva del 2005 e delle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia del 2007, con le quali è stato definito il quadro normativo ai fini della autorizzazione agli istituti di credito dotati di certi requisiti: patrimonio di vigilanza, *ratios* patrimoniali, ecc.
Le previsioni per il mercato italiano per il 2011 sono sicuramente positive, da inizio anno l'importo complessivo ha già superato i 9 miliardi di euro.
Caratteristica importante che ha permesso di catturare l'attenzione di investitori istituzionali come fondi pensione e compagnie di assicurazione, è la gestione dinamica del portafoglio, cioè la possibilità data agli emittenti di covered bond di sostituire alcuni asset in peggioramento con altri di migliore qualità.
Per quanto riguarda invece l'interesse che i covered bond hanno per gli investitori retail (l'investimento deve avere l'importo minimo di 50.000 o 100.000 euro) va ricordato l'ottimo appeal dovuto, come abbiamo in precedenza descritto, ad un elevato rating, alla alta liquidità dei titoli, al basso profilo di rischio ed a rendimenti superiori ai titoli di stato.
Ricordiamo però che il rating valuta esclusivamente il rischio credito (o rischio di controparte) e tralascia altri tipi di eventi (rischio cambio, rischio tasso, ecc…) che vengono, invece, lasciati alle considerazioni del singolo investitore.
Da notare che molto spesso, e con troppa frequenza negli ultimi anni, il declassamento e quindi la riduzione del rating è avvenuto in modo tardivo, certificando un cambiamento già avvenuto e non anticipandone le evoluzioni, come dovrebbe essere.
Questa analisi deve essere tenuta in profonda considerazione da parte degli investitori, soprattutto di quelli più piccoli ed inesperti, perché questo fenomeno mette a rischio la validità dei rating di queste pur importanti agenzie. ■

Principali emissioni di covered bond realizzati da banche italiane nei primi mesi del 2011

DATA DI LANCIO	TITOLO	RATING (MOODY'S/S&P/FITCH)	SCADENZA	CEDOLA	SPREAD ATTUALE (m/s)	RENDIMENTO ATTUALE
10/01/2011	INTESA SAN PAOLO	Aaa/-/-	27/01/21	5,00%	151	5,06%
20/01/2011	UBI BANCA	Aaa/-/AAA	28/01/21	5,25%	183	5,31%
01/02/2011	UNICREDIT	Aaa/AAA/AAA	30/04/23	5,25%	157	5,20%
02/02/2011	MPS	Aaa/AAA/AAA	09/02/18	5,00%	184	5,03%
03/02/2011	INTESA SAN PAOLO	Aaa/-/-	16/08/16	4,38%	145	4,39%
10/02/2011	UBI BANCA	Aaa/AAA/AAA	22/02/16	4,50%	165	4,51%
17/02/2011	BANCO POPOLARE	Aaa/-/AAA	31/03/14	3,88%	183	4,08%

Fonte: NATIXIS

Illustrazione © iStockphoto.com/alexsl

FAI
Fondo
Ambiente
Italiano

“Per il paesaggio, l'arte e la natura. Per sempre, per tutti.”

FAI - Fondo Ambiente Italiano

è una fondazione nazionale
senza scopo di lucro che dal 1975 ha salvato, restaurato
e aperto al pubblico importanti testimonianze
del patrimonio artistico e naturalistico italiano.

Il FAI opera su tutto il territorio nazionale
attraverso la sede centrale
di Milano e l'Ufficio di Roma,
e grazie a una rete capillare di volontari organizzati
in 111 Delegazioni guidate da 20 Direzioni Regionali.

Aderite anche voi alla missione del FAI

e aiutateci a promuovere in concreto
una cultura di rispetto della natura, dell'arte, della storia
e delle tradizioni d’Italia e a tutelare un patrimonio che è parte
fondamentale delle nostre radici e della nostra identità.

Iscrivitevi al FAI e scoprite tutti i vantaggi!

Fatelo attraverso la **Delegazione di Parma**, diventerete parte
di una comunità culturale che promuove gite, concerti,
visite a mostre e a luoghi difficilmente accessibili, incontri formativi,
conferenze e visite agli spettacolari Beni del FAI in tutt’Italia.

FAI
Fondo
Ambiente
Italiano

Delegazione
di **Parma**

c/o Studio Salvadego • via Ospizi Civili 5 • 43121 Parma
telefono 0521 221260 • fax 0521 200770 • <*delegazionefai.parma@fondoambiente.it* >

www.fondoambiente.it

IL LIBRO

Un innovativo saggio che espone la teoria del bilateral verbal trade, il mercato bilaterale di parola, che tratta tutte le conversazioni come negoziazioni di beni di parola tra due mercanti, trader venditore e trader compratore, convenuti sulla Piazza del Mercato con la speranza di un guadagno

Giampaolo Lai, *L'eternità sulla Piazza del Mercato. Bilateral verbal trade*, Vita e Pensiero, Milano 2011, Pagg. 180, € 18,00.

Ci si reca al mercato per acquistare o scambiare beni, per combinare affari, ma anche per fare incontri e intessere relazioni. Per intrattenersi sulla piazza piuttosto che per comprare l'oggetto di cui si avrebbe bisogno che diventa l'occasione, il pretesto, la garanzia per andare al mercato e lì restare, fino all'eternità. Non a caso il mercato è il luogo simbolico a cui fa riferimento la teoria del *bilateral verbal trade* (mercato di parola bilaterale), secondo la quale tutte le conversazioni possono essere viste come negoziazioni di beni di parola tra due mercanti, *trader* venditore e *trader* compratore, convenuti sulla Piazza del Mercato con la speranza di un guadagno. Quando il *trader* compratore va alla Piazza del Mercato con la speranza contingente di guadagnare beni di parola che estinguano i suoi debiti, che riempiano i suoi vuoti, che bonifichino i suoi mali, si parla di *commercial trade*. È il caso del paziente che va nello studio dello psicoanalista con la speranza di arginare le crisi di panico, ridurre la paura dei ragni, sciogliere il tarlo dell'indecisione, o almeno comprenderne il senso. Quando invece il *trader* compratore, pur portando con sé paure, confusione, incertezze, disperazione, patimenti del corpo, va alla Piazza del Mercato nella speranza trascendente di restarci per sempre, di ritagliarsi una nicchia di eternità personale, si parla di *collateral trade*. Questo libro è dunque tutto sulla speranza, l'*espérance de gain*: speranza di conseguire un guadagno materiale e speranza di aprire all'eternità sulla Piazza del Mercato. Non è facile predire quando la speranza dell'eternità porterà guadagni materiali né in che modo. Ma il lettore attento potrà uscire dall'incertezza, o scegliere di restarci, confrontando la propria esperienza con i ventisette esempi di incontri sulla Piazza del Mercato raccolti nel volume.
Frutto dell'esperienza dell'autore, medico psicoanalista, il libro s'indirizza in realtà a tutti i professionisti della parola, a vario titolo coinvolti nelle differenti forme di *verbal trade*, conversazionalisti, psicoanalisti, insegnanti, giornalisti, studenti delle discipline psicologiche, economiche e forensi.

Giampaolo Lai è medico psicoanalista, membro ordinario della International Psychoanalytical Association, IPA. Tra i suoi scritti, alcuni sono dedicati all'innesto della filosofia del linguaggio sulla teoria e pratica della psicoanalisi (*Le parole del primo colloquio*, 1976, 2008); altri studiano la perdita dell'identità e la dissoluzione dell'io psicologico (*Disidentità*, 1988, 1999); altri esplorano la svolta che nella pratica psicoterapica e psicoanalitica mette al centro la parola del testo rispetto alle coordinate del contesto e della mente conscia o inconscia (*Conversazionalismo*, 1993 e *La conversazione immateriale*, 1995). È direttore responsabile della rivista on line Tecniche conversazionali. Vive e lavora a Milano (corrispondenza e-mail: giampaolo.lai@fastwebnet.it). ■

Speciale D.Lgs 231/2001

D.LGS 231/2001: LA SICUREZZA

La sicurezza sul lavoro attraverso un'analisi dettagliata della normativa vigente con un particolare focus sulla responsabilità e sui Sistemi di Gestione della Sicurezza e Salute sul Lavoro (SGSL)

Luca Pasini
Consulente in ambito sicurezza
sul lavoro e ambiente

La normativa in materia di sicurezza sul lavoro, nel nostro ordinamento legislativo, viene da lontano.
I primi riferimenti alla tutela della salute dei lavoratori furono introdotti nel codice civile e penale negli anni '30 e '40 del Novecento, mentre le prime leggi espressamente dedicate alla materia furono emanate negli anni '50, quando vennero dettate le "regole" riguardanti le caratteristiche di igiene e salubrità dei luoghi di lavoro e vennero definite le caratteristiche di sicurezza delle principali attrezzature e macchine destinate all'utilizzo professionale.
Un primo importante cambiamento alla normativa si verificò nel 1994 quando, a seguito del recepimento di una direttiva europea, venne emanato il D.Lgs. 626.
Rispetto a quanto precedentemente definito, il D.Lgs. 626/94 introdusse un nuovo modo di intendere la prevenzione e la sicurezza: l'articolo 5 "obblighi dei lavoratori", citava testualmente: "ciascun lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro".
Fino al settembre del 1994 la sicurezza era implicitamente demandata al datore di lavoro, ovvero colui che "gestisce" il rapporto contrattuale con il lavoratore ed è in grado di poter esercitare un potere decisionale e di spesa illimitato per adempiere alle misure di tutela della salute e sicurezza per i lavoratori. Oggi la gestione della sicurezza ricade su chiunque prenda parte al ciclo produttivo ed alla vita aziendale, senza distinzioni, ma comunque nel rispetto dei livelli gerarchici presenti nell'organigramma e dei poteri funzionali assegnati ad ogni figura.
Il quadro normativo si arricchì successivamente di nuove norme di carattere tecnico, mirate ad esempio alla gestione del rischio legato a determinate condizioni di lavoro (es. rischio chimico, rischio rumore, ecc.) ed alla tutela di soggetti particolarmente sensibili (si ricordi il D.Lgs. 151 del 2001 a tutela

della maternità), mentre un altro cambiamento storico si registrò nel 2007, quando con la legge 123 del 3 agosto, vennero emanate una serie di nuove norme in materia di gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro.
Tra queste si ricorda, in particolare, l'introduzione della responsabilità delle persone giuridiche in caso di violazioni alla legislazione cogente in materia, dalle quali si sia determinato un infortunio con lesioni gravi, gravissime o morte: di fatto, l'articolo 9 della legge 123/07 consente di applicare il D.Lgs. 231/01, sulla responsabilità delle società in materia amministrativa, anche ad incidenti sul lavoro.
Il D.Lgs. 231/01 viene quindi ad affiancare le norme prevenzionistiche creando un nuovo soggetto responsabile in caso di infortunio: se prima la responsabilità per un infortunio occorso ad un lavoratore era riconducibile esclusivamente a persone fisiche presenti nell'organigramma aziendale, in funzione del ruolo realmente ricoperto e dei poteri decisionali e di spesa effettivamente attribuiti (principio dell'effettività della delega), ora anche la società titolare del rapporto di lavoro con l'infortunato può essere ritenuta direttamente responsabile dell'evento e, quindi, sanzionata.
Il principio ricalca in modo fedele quanto definito per gli illeciti amministrativi: qualora l'infortunio che ha causato la lesione o la morte del lavoratore sia occorso o causato da circostanze, procedure, mancanze strutturali o organizzative dalle quali la società ha ricavato un utile (inteso anche come minori spese sostenute per l'adeguamento di impianti, minori costi di manutenzione, riduzione dei tempi produttivi, maggiore produttività, ecc.), la società può essere condannata al pagamento di sanzioni amministrative e, nei casi più gravi, anche all'interdizione dall'attività economica produttiva.
Al fine di garantire la reale efficacia della sanzione, il D.Lgs. 231/01 eroga sanzioni quantificate in multipli di una quota base, il cui valore viene calcolato in funzione dello stato economico-patrimoniale della società perseguita.
Un altro importante effetto della Legge 123/2007 è stato il porre le basi per la definizione di un testo unico in materia di sicurezza sul lavoro, raccogliendo ed aggiornando in un unico documento il quadro normativo cogente in materia, fino ad allora frammentato in numerose leggi emanate tra gli anni '50 ed il nuovo millennio.
Il D.Lgs. 81/2008, emanato nell'aprile 2008 e successivamente aggiornato nell'agosto del 2009 con il D.Lgs. 106/09, riunisce in un unico testo organico e revisionato, buona parte delle norme emanate tra il 1950 ed il 2007, aggiornando diversi criteri prevenzionistici alla luce delle migliori tecnologie disponibili rispetto alla data di emanazione dei singoli decreti originari ed introducendo alcune importanti novità, tra cui, quella di maggior

Illustrazione © iStockphoto.com/iLexx

interesse riguardo al tema qui trattato, è rappresentata dai Sistemi di Gestione della Sicurezza e Salute sul Lavoro (SGSL).
Gli SGSL sono uno strumento integrato per la gestione della sicurezza all'interno dell'azienda: al pari di quanto accade con un sistema di gestione della qualità, questo deve definire in modo chiaro ed inequivocabile i ruoli dei soggetti coinvolti nella gestione della sicurezza, indicando per ognuno i compiti, i diritti, i doveri, nonché le competenze necessarie per lo svolgimento delle mansioni affidate.
Gli SGSL devono inoltre rendere efficaci e formalizzare, attraverso procedure definite e condivise, le modalità di erogazione della formazione per i lavoratori (dirigenti e preposti compresi), le modalità di analisi dei rischi, l'iter da seguire per le indagini a seguito di infortuni e mancati infortuni, la gestione degli adempimenti periodici in materia di sicurezza sul lavoro ed i meccanismi di controllo necessari per la verifica dell'applicazione del sistema stesso.
Obiettivo finale è quindi quello di conseguire dei risultati in materia di riduzione degli infortuni ed insorgenza di malattie professionali all'interno dell'azienda, attraverso una gestione condivisa e responsabile che coinvolga ogni lavoratore, così come previsto dal D.Lgs. 81/08.
L'adozione degli SGSL da parte di un'azienda è un passo importante, poiché comporta l'introduzione di cambiamenti nel processo di gestione della sicurezza: a tale scopo gli SGSL devono essere progettati e realizzati tenendo in debita considerazione la dimensione e le caratteristiche dell'azienda, onde evitare la messa a regime di una struttura gestionale che occupi risorse umane ed economiche senza restituire un reale beneficio in termini di gestione efficace e riduzione degli eventi infortunistici.
Un altro vantaggio legato all'adozione di un sistema SGSL è rappresentato dalla tutela che questo garantisce all'azienda.
L'articolo 30 del D.Lgs. 81/08 prevede che gli SGSL idoneamente adottati ed efficacemente attuati, abbiano caratteristica esimente per quanto concerne la responsabilità amministrativa dell'azienda ai sensi del D.Lgs. 231/01.
A tal fine la strada più semplice per ottenere l'efficacia degli SGSL è eseguirne la progettazione e lo sviluppo secondo le linee guida UNI-INAIL o facendo riferimento alla norma British Standard OHSAS 18001:2007, per i quali il D.Lgs. 81/08 presuppone la conformità a quanto in esso disposto.
Quanto sopra non impedisce ovviamente di scegliere strade di sviluppo differenti per la creazione di un sistema SGSL, ma in questo caso l'onere della dimostrazione di conformità sarà in carico all'azienda: a tal proposito si può comunque affermare che la migliore metodologia di verifica di conformità è data dall'assenza di infortuni!
L'applicazione degli SGSL, correttamente progettati in funzione delle caratteristiche delle aziende ed efficacemente applicati in modo partecipato e condiviso da parte di tutti i livelli dell'organigramma aziendale, sarà l'obiettivo da conseguire per ottenere migliori condizioni di sicurezza e salubrità nelle lavorazioni e tutela delle persone giuridiche da pesanti contestazioni in fase processuale.
Una prima applicazione del D.Lgs. 231/01 in ambito prevenzionistico è individuabile nella sentenza emessa dalla Corte d'Assise di Torino al termine del processo a carico della società ThyssenKrupp Acciai S.p.a. per i tragici eventi accaduti nello stabilimento di Torino nel dicembre 2007, ove persero la vita otto lavoratori.
La sentenza, emessa il 15 aprile 2011 e destinata a diventare un punto di riferimento nel quadro legislativo qualora dovesse essere confermata nei successivi gradi di giudizio, oltre ad aver assegnato condanne penali per le principali figure dell'organigramma aziendale (16 anni e 6 mesi per l'amministratore delegato per l'Italia della multinazionale, 13 anni e 6 mesi per i membri del comitato esecutivo con deleghe in ambito commerciale e finanziario, il direttore di stabilimento ed il RSPP, 10 anni e 10 mesi per il dirigente con delega alla sicurezza antincendio) ha condannato la società, in quanto persona giuridica, al pagamento di una sanzione di 1 milione di euro ed ancora all'esclusione da contributi e sovvenzioni pubbliche per sei mesi ed alla restituzione di quanto già concesso, al divieto di pubblicizzare i propri prodotti per sei mesi, alla confisca di 800 mila euro (individuati come profitto legato ai mancati investimenti in sicurezza), alla pubblicazione della sentenza sui quotidiani nazionali, nonché al risarcimento dei vari soggetti costituiti come parti civili (973 mila euro alla Regione Piemonte, 500 mila euro alla Provincia di Torino, 1 milione al Comune di Torino a titolo provvisionale, 100 mila euro ad ognuna delle sigle sindacali presenti in stabilimento, risarcimenti di varia entità ai colleghi ed a favore dell'unico sopravvissuto all'incidente).
A quanto sopra riportato vanno inoltre aggiunti i 12 milioni di euro che ThyssenKrupp Acciai S.p.a. ha già versato ai familiari delle vittime.
Sommando quindi le sanzioni ed i risarcimenti ai costi processuali sostenuti nel corso dei 3 anni e mezzo di processo, il conto complessivo dell'evento si può stimare in circa 20 milioni di euro, da cui rimangono comunque esclusi i costi legati alla mancata produzione, alla perdita di impianti produttivi, alle conseguenti tensioni sindacali, all'esposizione mediatica negativa nei confronti della società e dei propri marchi.
Questo tragico evento deve quindi far riflettere su come, sempre più, la gestione della sicurezza non rappresenti un costo, ma un modo per tutelare le risorse interne all'organizzazione, partendo sicuramente dalla salute ed incolumità dei nostri collaboratori, fino ad arrivare alle risorse "intangibili", come la notorietà e la reputazione del brand. ■

Speciale D.Lgs 231/2001

D.LGS 231/2001: LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DI SOCIETÀ ED ENTI

Quando i comportamenti illeciti dei singoli individui sono generati all'interno dell'azienda, e in qualche modo sono funzionali ad essa, la responsabilità potrà essere dello stesso e non solo della singola persona fisica

Illustrazione © iStockphoto.com/STILLFX

Francesca Ghetti
Avvocato giuslavorista

La disciplina della responsabilità cosiddetta amministrativa (*recte penale*) delle società e degli enti continua ad esser al centro del dibattito istituzionale anche perché il "catalogo" dei reati che ne determinano l'insorgere è stato oggetto di un costante e progressivo ampliamento.
Fino all'entrata in vigore del D.Lgs 8 giugno 2001 n. 231 (d'ora innanzi decreto 231) il nostro ordinamento non contemplava forme dirette di responsabilità per gli enti, mentre

con il decreto 231 il legislatore ha trovato la strada per punire anche quei soggetti, diversi dalle persone fisiche, che pure però hanno compiuto un illecito e che dallo stesso hanno tratto vantaggio.
Per ottenere questo risultato si è in un certo senso dovuto "aggirare" il principio sancito dall'art. 27 della Costituzione, secondo il quale la responsabilità penale,

La disciplina della responsabilità cosiddetta amministrativa (recte penale) delle società e degli enti continua ad esser al centro del dibattito istituzionale anche perché il "catalogo" dei reati che ne determinano l'insorgere è stato oggetto di un costante e progressivo ampliamento.

è personale (principio dal quale discendeva, appunto, l'impossibilità di configurare una responsabilità penale a carico delle società) che veniva interpretato in senso restrittivo come responsabilità della persona fisica e che, peraltro, serviva anche per sostenere la questione di giustizia "sostanziale", ritenendosi di fatto iniquo che la sanzione penale irrogata nei confronti della società, colpendo il patrimonio sociale, di fatto venisse a danneggiare tutti i soci compresi quelli completamente estranei all'illecito.
Il Decreto 231, dunque, è stato lo strumento con il quale si è inteso adeguare il sistema repressivo al nuovo scenario economico, ritenendosi che solo sanzionando il comportamento illecito del soggetto economico fosse possibile contribuire alla creazione di un sistema di regole a garanzia di una corretta concorrenza sui mercati.
In buona sostanza, in virtù di tale norma, allorquando i comportamenti illeciti dei singoli individui sono generati all'interno dell'ente ed in qualche modo funzionali ad esso, la responsabilità potrà essere dello stesso e non solo della singola persona fisica.
Tale nuova forma di responsabilità non è stata, tuttavia, e come ovvio, estesa a tutti i reati previsti e puniti nel nostro ordinamento, bensì solo alle fattispecie delittuose che possono venire in rilievo in ipotesi di questo tipo: dall'iniziale riferimento ai reati ed illecito nei rapporti tra privati e PA, alla indebita percezione di finanziamenti ed alla corruzione, si è via via esteso il campo di operatività anche ai reati societari e finanziari, al market abuse, al falso in bilancio, per concludere con i reati contro l'ambiente ed informatici, oltre che l'infibulazione e la sicurezza sul lavoro.

È importante sottolineare come, essendo ovviamente impossibile immaginare una forma di "detenzione carceraria" dell'ente, le pene sono sempre di carattere "amministrativo" ma, proprio con il fine di raggiungere l'obiettivo sperato, sono altissime e dunque realmente in grado di mettere in ginocchio un'azienda: spaziano dal commissariamento alla sospensione dell'attività, dalla revoca di finanziamenti ed agevolazioni al divieto di accettare commesse pubbliche.

In tale contesto normativo, secondo un atteggiamento tipicamente "all'italiana" in questi primi anni di operatività della norma, poco è stato detto dalla giurisprudenza: il che sta forse a significare che, per ora, ai magistrati è risultato più realistico muoversi su terreni maggiormente conosciuti.
Fatto è che, come conseguenza, essendo stato scarso il dibattito, il punto critico è rimasto il "Modello di Organizzazione Gestione e Controllo": l'aspetto esimente concesso dal decreto per la società che adotta idoneo modello è, infatti, il punto centrale di ogni ragionamento.
In estrema sintesi (rimettendo una eventuale analisi più approfondita ai numeri seguenti) adempiere agli obblighi legislativi previsti e puniti da tale norma richiede di :

- adottare, prima della commissione del fatto, modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire reati;
- costituire un organismo dell'ente con compito di vigilare efficacemente sul funzionamento e sull'osservanza di modelli e curare il loro aggiornamento;
- definire i modelli di organizzazione e gestione;
- essere in grado di evitare la commissione del reato (a meno che non avvenga mediante l'elusione fraudolenta dei modelli stessi);
- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi tali reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati.

Tali adempimenti devono, ovviamente, poter essere svolti senza danneggiare l'attività aziendale per cui è necessario, e in ciò sta la bravura del team di professionisti incaricati, predisporre strumenti che permettano di raggiungere il risultato senza gravare in modo eccessivo i processi aziendali, riducendo al contempo il costo correlato agli adempimenti stessi.
Si tratta dunque di definire delle griglie entro cui ogni reparto deve muoversi, prevedendo procedure e filtri di controllo concentrici in modo tale che, se rispettate, il risultato finale può dirsi con certezza esente da reato.
Detto altrimenti, l'obbligo dell'ente, per essere esente da responsabilità penale per il fatto illecito commesso da un suo dipendente, è di avere fatto tutto il possibile per prevenire ed evitare la commissione del reato. ■

SEMPLICE, QUALIWARE.

QualiWare: la **soluzione** software
più **immediata** ed **intuitiva** per gestire
Sistemi Qualità, Sicurezza, Ambiente.

Disponibile su piattaforma client/server e web, è caratterizzato da rapidità di implementazione, semplicità dell'interfaccia e grande flessibilità, anche grazie all'esclusivo **Form Designer** che consente di creare nuovi moduli gestionali adeguati alle esigenze dell'azienda.

Le informazioni diventano dati, i dati sono quindi controllati, sicuri, rintracciabili.
Il dato diventa conoscenza: la conoscenza diventa consapevolezza per decidere e agire.

È QualiWare che si adatta all'azienda, non viceversa.

QualiWare®
Analysis srl

www.qualiware.it
Tel. 051 705598

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICATO UNI EN ISO 9001:2008 SINCERT DNV

15 anni per la **Qualità**

Analysis s.r.l - Via delle Fosse Ardeatine 3/5/7- 40013 Trebbo di Reno (BO) - Tel. 051 705598 - Fax 051 18899636 - info@analysisbo.it

SALUTE E STRESS LAVORATIVO

Le ripercussioni sulla salute, fisica e mentale, dello stress lavorativo: chi colpisce e come combatterlo

Antonella Vezzani
Dott.ssa Antonella Vezzani
Terapia Intensiva Cardiochirurgica
Azienda Ospedaliero Universitaria di Parma
Segretaria nazionale AIDM associazione
italiana donne medico

Lo stress è un termine usato per descrivere le risposte fisiologiche e/o psicologiche a circostanze che richiedono una correzione del comportamento umano.
I problemi relativi al lavoro sono considerati i fattori di stress più frequenti seguiti da quelli dovuti a problemi di salute e infine dai problemi finanziari.
È ormai ampiamente dimostrato che lo stress lavorativo ha importanti ripercussioni sulla salute fisica e mentale dei lavoratori. Colpisce tutti i lavoratori dalle tute blu ai colletti bianchi, dai liberi professionisti ai manager d'impresa.
Negli ultimi due decenni due grandi modelli di stress da lavoro hanno dominato la letteratura della medicina del lavoro: il modello dell'aggravio di lavoro di Karasek e Theorell e il modello squilibrio sforzo-ricompensa sviluppato da Siegrist.
Secondo il modello dell'aggravio di lavoro – Job strain model – lo stress lavorativo sarebbe causato soprattutto dalla combinazione di un eccessivo carico di lavoro e una scarsa possibilità di controllo sui compiti da svolgere. Quindi, seppure in presenza di un carico di lavoro pesante, un lavoratore potrebbe non sentirsi stressato se percepisse di poter gestire nella maniera più opportuna tale carico.
Il modello dello squilibrio tra sforzo e ricompensa – Effort-rewards imbalance model – ipotizza che lo stress lavorativo si riscontri in presenza di un elevato impegno da parte del lavoratore associato ad una scarsa ricompensa. Laddove con il termine ricompensa si intende un guadagno economico, ma anche l'approvazione sociale, la stabilità lavorativa e l'opportunità di carriera.
La risposta allo stress a breve termine comporta modificazioni fisiologiche come l'aumento della pressione arteriosa, o psicologiche (ansia, perdita del controllo con eccessi d'ira, etc) ma, a lungo termine, si traduce in condizioni patologiche.
La depressione, l'ansia, l'insonnia sono la conseguenza più frequenti dello stress cronico, ma anche la comparsa di malattie cardiovascolari come l'ipertensione arteriosa, l'ictus e le miocardiopatie, e malattie metaboliche come il diabete e l'obesità, sono state messe in relazione allo stress da lavoro.
Condizioni di lavoro stressante possono anche influenzare il benessere del soggetto contribuendo ad adottare comportamenti negativi per la salute come il fumo, l'abuso di alcool o addirittura l'uso di droghe senza che il soggetto ne percepisca i rischi per la propria salute, ma anzi spesso giustificando questi comportamenti come adattativi alla propria condizione di stress. Allo stesso modo lo stress rende difficile per i soggetti adottare quelle modifiche dello stile di vita che sono riconosciuti fattori importanti del nostro stato di salute come ad esempio l'abitudine ad una attività fisica regolare.
A volte anche la funzione alimentare viene parassitata dal disagio prodotto dallo stress con la comparsa di disturbi della funzione alimentare che vanno da episodi sporadici di perdita del controllo, a com-

portamenti di "binge", vere e proprie abbuffate, che portano ad un aumento non voluto del peso corporeo che a sua volta diventerà nuova causa di stress perché l'aspetto fisico rappresenta, soprattutto per le donne, ma non solo, un elemento importante della stima di sé.
Alternativamente ci sono evidenze che il lavoro può dare altrettanti vantaggi per la salute. Molti studi hanno documentato che gli adulti con un lavoro stabile hanno una salute e una sopravvivenza migliore rispetto a quelli che hanno un lavoro meno stabile o sono disoccupati. Quindi il lavoro può conferire effetti positivi alla salute anche se è difficile stabilire quale aspetto del lavoro (ad es: l'attività regolare, il senso di responsabilità, il ruolo sociale, la stima di sé) può determinare questi benefici.
Negli ultimi anni sta emergendo un trend verso un mercato del lavoro più flessibile con varie forme di lavoro temporaneo, instabile e insicuro, ed un più alto rischio di disoccupazione.
La disoccupazione, una volta solo un rischio per i dipendenti in settori economicamente marginali, potrebbe diventare una realtà per molti lavoratori. Mentre per i lavoratori in occupazioni a basso status, il rischio di disoccupazione o sottoccupazione non è nuova, la diffusione della sotto-occupazione nei lavoratori più altamente qualificati o in ruoli apicali potrebbe determinare importanti conseguenze sulla loro salute.
La risposta allo stress è di genere specifica e cioè diversa nei due sessi. Il modello "lotta o fuggi" tipico del maschio è sostituito nella femmina dal modello "cura e sii amichevole". Evoluzionisticamente, i maschi hanno da sempre dovuto affrontare uno stress o superandolo attraverso la lotta o mettendosi in fuga da esso, mentre le donne rispondono prendendosi cura della prole e affiliandosi in gruppi sociali per massimizzare la sopravvivenza della specie in tempi di avversità. Risulta quindi logico ipotizzare che le donne siano meno predisposte ad affrontare lo stress lavorativo e possano subirne le conseguenze in modo più grave. Gli effetti dei ruoli di lavoro "maschile" sulla salute delle donne sembrano essere responsabili di una maggiore incidenza di depressione e di disturbi dell'umore in risposta allo stress lavorativo.
Anche i legislatori hanno raccolto l'importanza di riconoscere lo stress lavoro correlato. Il Decreto Legislativo 81/08 riconosce che lo stress non è una malattia, ma una esposizione prolungata allo stress può ridurre l'efficienza sul lavoro e causare problemi di salute.
Entro il 31 dicembre 2011 tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, devono aver effettuato la valutazione dello stress da lavoro correlato come previsto dalle ultime normative introdotte. Il documento approvato il 17 novembre 2010 dalla Commissione consultiva permanente indica un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. ■

Illustrazione © iStockphoto.com/iofoto

A.A.C. Consulting

Consulenza di Direzione e Organizzazione

Excellence and Best Practices

A.A.C. Consulting
Consulenza di Direzione e Organizzazione

La Mission

Consentire alla clientela di scoprire, dichiarare e raggiungere il proprio sogno imprenditoriale tramite la creazione e il mantenimento di una struttura d'impresa adeguata, efficiente ed efficace.

Aiutare le imprese, con i servizi di Consulenza di Direzione, a svilupparsi mediante la selezione e la formazione di risorse umane che abbiano adeguate capacità, conoscenze ed abilità; ad innovare la struttura, l'organizzazione e i metodi per ottenere vantaggi competitivi , duraturi in un mercato che evolve, attraverso studi, analisi e realizzazione di idee; a rendere operativi sistemi proattivi di controllo di tutti gli elementi altamente significativi per l'impresa quali la crescita, il consolidamento, lo sviluppo e il raggiungimento della leadership.

Generare nella clientela costante soddisfazione, benessere personale, economico e spirito di squadra offrendo servizi di Consulenza di Direzione ad alta professionalità.

ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

A.A.C. Consulting
Consulenza di Direzione e Organizzazione
www.aac-consulting.it info@aac-consulting.it
Via Giosuè Carducci 24 Parma - Tel. 0521 532631 Fax 0521 1810765

UN VERO AMICO LE PRENDE AL POSTO TUO.

IO LAVORO **SICURO.**

SICUREZZA. DOVERE ASSOLUTO, DIRITTO INTOCCABILE.

La sicurezza è un diritto che ogni datore di lavoro ha l'obbligo di garantire ai suoi lavoratori. E tu lavoratore pretendi gli strumenti di protezione, usali sempre, e denuncia chi mette a repentaglio la tua vita. Perché gli incidenti li puoi evitare, a te e agli altri. Per saperne di più vai su **www.iolavorosicuro.it**

PUBBLICITA' PROGRESSO
Fondazione per la Comunicazione Sociale

CON IL PATROCINIO DI

Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali