



Difendere i valori intangibili, nuova frontiera per rilanciare le imprese

di Renato D'Andrea

In questi giorni si moltiplicano seminari e convegni dedicati alla valutazione e alla valorizzazione dei beni intangibili d'impresa. Il perché è abbastanza chiaro: negli ultimi vent'anni le banche e il mercato hanno valutato l'impresa in base ai suoi asset materiali, fisici e personali. Capannoni, beni dell'imprenditore e dei famigliari, fideiussioni, un po' di immobilizzazioni (con vari dubbi sul magazzino) e, al massimo, fra le cose meno tangibili, i brevetti (se ci sono: in Italia ne dispone circa il 3% delle imprese), modelli, marchi registrati, un po' di avviamento spesso valutato a spanne. Ma oggi non funziona più così: se i patrimoni personali hanno ancora un (relativo) valore, gli asset fisici hanno subito una brusca svalutazione. Anche il mondo finanziario si è reso conto che al di là dei "beni al sole" un'azienda è fatta soprattutto di fattori immateriali non evidenziati in bilancio: capacità personali di imprenditori, management, maestranze; know how non brevettabili o registrabili ma che derivano da anni di operatività sul mercato. In sintesi, competenze e reputazione. Per esempio, le nozioni tecniche e commerciali; la formazione delle persone che fanno parte dell'azienda; la capacità di reagire ai mutamenti di mercato e di offrire prodotti e servizi nuovi; la capacità di motivare e trattenere le persone. Ma quanto conta l'insieme di tutte queste cose? E come si fa a valorizzarlo e difenderlo rispetto al mercato esterno? Come avvocato spesso devo intervenire in casi in cui l'azienda si accorge del valore di questi beni solo dopo che ri-

sultano minacciati o addirittura irrimediabilmente intaccati. Ma in trent'anni di lavoro ho potuto constatare che, anche nei casi apparentemente più semplici, nessun intervento ex post può garantire un risultato soddisfacente in tribunale. La strategia del correre ai ripari quando il danno è fatto porta, comunque e sempre, al massimo a una limitazione degli effetti negativi, non a una loro effettiva rimozione. Potrei citare diversi casi in cui dirigenti o dipendenti usciti da un'azienda hanno provocato danni gravi all'ex datore di lavoro, con indebiti vantaggi per chi ha creato nuove imprese concorrenti. Invocare i vincoli di non concorrenza e far risarcire un danno reputazionale è sempre difficilissimo. Perché? Principalmente perché la non concorrenza dell'ex dipendente viene data per scontata partendo dal presupposto che esistono norme generali di legge (*in primis* gli articoli 2105 e 2598 del Codice Civile) che in teoria dovrebbero proteggere da fenomeni di questo genere. Per questo, per esempio, ai dipendenti delle PMI italiane non viene fatto firmare (come succede comunemente nelle multinazionali) nessun specifico patto di riservatezza e di non concorrenza. Ci si fida dell'onnipotenza della legge generale, dimenticandosi dell'importanza dell'aspetto contrattuale. Il risultato è, quasi sempre, che in tribunale non si riesce a far rilevare l'illiceità del comportamento lesivo del dipendente (o dell'ex dipendente) nei confronti della reputazione aziendale e di altri valori che in questo contesto vengono giudicati, più che intangibili, astratti.

Dettagliare questi valori in clausole contrattuali da far sottoscrivere ai dipendenti ha quindi una funzione molteplice: prima di tutto di deterrenza. Se ho firmato un patto di riservatezza, io dipendente ci penserò due volte prima di chiacchierare (magari anche sui social network, rischio oggi sempre più tangibile) di aspetti del mio lavoro che è bene non far uscire dall'azienda. In secondo luogo di difesa: in tribunale sarà più difficile sostenere che una divulgazione indebita non è stata intenzionale, se operata in violazione di una clausola contrattuale da me liberamente sottoscritta. Terzo punto: nei confronti di investitori, soci, finanziatori, rendere tangibili i valori intangibili dell'azienda attraverso una loro definizione contrattuale, contenuta in una policy o in un modello di comportamento scritto, è esattamente il modo di far emergere questi asset, definendoli e valorizzandoli in una sorta di apposita "cartolarizzazione".

Così fanno le aziende più lungimiranti, con policy interne che definiscono importanza, spirito e misure relative a tutto quello che riguarda marchio, informazioni strategiche, gestione delle risorse umane aziendali. Un "libro bianco" distribuito dai neoassunti ai dirigenti, in maniera che tutti possano sottoscrivere specifiche clausole di presa visione e adesione a principi condivisi che proiettano l'azienda ai vertici della sua fascia di mercato.

Forse sarebbe ora di cominciare a pensare che questo tipo di "libri" non sono solo carta sprecata, ma una strada da seguire, per tutti. ▣