

NUOVI CONTROLLI O NUOVI COMPORTAMENTI PER MIGLIORARE LA COMPLIANCE NEL SISTEMA FINANZIARIO?

E' uscito da qualche mese negli Stati Uniti il libro di Greg Smith (Why I left Goldman Sachs), già vice President della divisione derivati di Goldman Sachs, che il giorno delle sue dimissioni, circa un anno fa, ha fatto outing denunciando sulla stampa un "clima lavorativo tossico e distruttivo" ed il fatto che "l'interesse dei clienti è sempre più marginale nelle azioni della società, che pensa solo a fare soldi". Niente di nuovo: nel lontano 1987 è stato pubblicato, con un discreto successo anche di vendite, il libro The complete book of Wall Street ethics, di Jay L. Walker, circa 150 pagine, costo 9,95 dollari, composto da pagine bianche, solo pagine interamente bianche.

In ogni caso mai come ora il sistema finanziario è stato così al centro del dibattito sul suo ruolo nello sviluppo economico, sulle sue responsabilità specifiche nella crisi economica, connesse ad una regolamentazione inadeguata, ad eventi esterni non controllabili/imprevedibili, ma anche ad azioni sbagliate o fraudolente. Il sistema finanziario e le banche sono ben lontane dai primi posti delle classifiche internazionali sulla reputazione e credibilità di settori ed imprese.

Cosa si aspetta l'economia dal sistema finanziario? La finanza è essenziale per il funzionamento dell'economia reale. Essa resta in linea di principio uno strumento delle forze del bene e non del male. E' curioso come intorno a questo semplice concetto vengano addirittura scritti libri e prese posizioni autorevoli. Robert Shiller, professore a Yale, ha scritto quest'anno un libro di quasi 300 pagine intitolato "Finance and the good society", nel quale mette in rilievo con un approccio didascalico il ruolo positivo di tutti gli attori chiave del sistema finanziario, che costituisce una costruzione straordinaria senza la quale il mondo sarebbe decisamente peggiore. Il compito del sistema finanziario e di tutti i suoi stakeholder sarebbe perciò quello di correggere la natura umana, che ha i tratti dell'irrazionalità. Certamente ci sono state gravi discontinuità nell'accountability e nell'etica delle organizzazioni finanziarie, che sono dipese da comportamenti individuali e da comportamenti collettivi (di gruppi di persone e di organizzazioni). Ecco cosa dice la Commissione nazionale d'inchiesta sulle cause della crisi economica e finanziaria negli Stati Uniti, nel report finale pubblicato nel gennaio 2011: "noi concludiamo che la crisi era evitabile. Essa è stata il risultato di azioni ed inerzie umane, non di eventi esterni ineluttabili o di modelli quantitativi/informatici "impazziti".

I protagonisti della finanza ed i controllori hanno ignorato ogni possibile avvertimento ed hanno mancato nell'interrogarsi, nel rispondere, nel gestire i rischi. Il loro è stato un grave errore, non un'esitazione."

Non si tratta di una prospettiva nuova. Già nell'importante documento *Compliance and the compliance function in banks*, pubblicato dal Comitato di Basilea nell'aprile del 2005, si affermava che "La compliance parte dal vertice aziendale (Compliance starts at the top). Essa si dimostrerà più efficace se collocata in una cultura bancaria che privilegi standard di onestà ed integrità. La compliance dovrebbe essere parte della cultura di un'organizzazione".

La teoria delle "mele marce" non convince

Come ha sottolineato anche il governatore Visco nel suo intervento alla 82° assemblea annuale della BIS, tenuta a Basilea il 24 giugno 2012, "le regole da sole non bastano". Occorre prestare attenzione ai comportamenti. Si sta diffondendo anche nel sistema finanziario l'ipotesi delle "mele marce", pochi individui nelle organizzazioni che con comportamenti scorretti rischiano di contaminare tutta l'azienda. Questa impostazione non mi convince. La reputo una posizione pericolosa, che può generare alibi tali da rendere il fenomeno ancora più preoccupante.

Sovente i comportamenti non compliant non scaturiscono da un'inadeguata integrità a livello personale o dalla "naturale" propensione individuale ad azioni non compliant, ma dall'influenza di fattori esogeni, ambientali e aziendali, che alterano una corretta conversione dei valori individuali in atteggiamenti e azioni.

Come è noto, nel caso di Jerome Kerviel, il trader della Société Generale scoperto all'inizio del 2008 per una perdita stimata in 5 miliardi di dollari, vi è stata l'assenza di un supervisore diretto per gran parte del 2007; il nuovo supervisore, poi nominato, non aveva alcuna esperienza sull'attività svolta da Kerviel; prima che fosse scoperto, le sue azioni hanno provocato segnali di alert nei sistemi di controllo della banca 75 volte.

Le persone in genere sanno cosa è giusto o sbagliato ma spesso nelle organizzazioni si creano condizioni connesse al funzionamento di gruppi (groupthinking), alla distorsione di meccanismi operativi (incentivi), al frazionamento delle responsabilità ("non dipende certo da me"..), che rendono quasi impossibile all'individuo (o certamente molto difficile) prendere

SUPPLEMENTO:

Discussion Paper Series
n. 1/2013 - Gennaio 2013

Misurazione e gestione
del rischio di liquidità
nell'attività di factoring

[CLICCA PER LEGGERE](#)

SOMMARIO

- Nuovi controlli o nuovi comportamenti per migliorare la compliance nel sistema finanziario?
- Il mercato del factoring in cifre
- 3 domande a ...
- Dalle Commissioni e dai Gruppi di Lavoro
- Le attività associative
- Le Circolari Assifact

ASSIFACT

Via Cerva, 9 20122 Milano
Tel. 0276020127
Fax 0276020159
E-mail assifact@assifact.it
Internet www.assifact.it

Direttore Responsabile:
Alessandro Carretta



Redazione:
Barbara Peregò



Autorizzazione del Tribunale
n. 258/99 del 2 aprile 1999

decisioni considerando alternative a certi comportamenti che si rivelano lontani da standard di integrità. Si veda al riguardo la sintesi della deposizione di Kweku Adoboli, trader di UBS (27 anni, coadiuvato da un collaboratore di 3 anni più giovane), che ha causato una perdita di 2,3 miliardi di dollari, pubblicata sul Financial Times del 27 ottobre 2012: "mi sono chiesto come potevo aiutare la banca che stava soffrendo la crisi; la banca per me è la mia famiglia, lavoravo 12-15 ore al giorno...".

Le persone vanno accompagnate ed aiutate: ci vogliono supporti organizzativi. L'onere della motivazione ad un comportamento integro deve spostarsi dall'individuo all'organizzazione.

L'integrità è come un muscolo, va allenata. In questo senso norme dettagliate e chiare, che non lasciano spazio a equivoci, di tipo procedurale e organizzativo più che di tipo sostanziale, potrebbero aiutare, specie in contesti dove la cultura della compliance è più labile. Ma certo il rischio che si corre in questo caso è quello di una sovra-regolamentazione, che può avere effetti secondari non desiderati.

Dal punto di vista organizzativo è la cultura aziendale che può svolgere un ruolo importante nel consolidamento di comportamenti compliant nelle istituzioni finanziarie.

La cultura è l'espressione, attraverso manifestazioni e valori più o meno evidenti, della storia e delle esperienze aziendali; contemporaneamente essa orienta i comportamenti correnti e la stessa strategia dell'impresa, proponendo e diffondendo all'interno dell'organizzazione approcci sperimentati ed efficaci per la soluzione dei problemi della vita aziendale.

Non si tratta quindi di accostare alla cultura aziendale "corrente" una cultura parallela, magari minoritaria, orientata alla compliance ma di ispirare ai principi di compliance la cultura aziendale nel suo complesso.

Una cultura aziendale ben governata ed orientata alla compliance tiene insieme l'azienda, specie laddove la normativa è improntata a principi di carattere generale e la flessibilità dell'organizzazione comporta un'elevata destrutturazione dei compiti delle persone. In questo contesto è la cultura che indica la "via maestra".

I comportamenti compliant non costituiscono un obiettivo fine a se stesso, "distante", per contenuto, modalità e tempi di realizzazione e revisione, dagli obiettivi di business, ma concorrono alla stabilizzazione, su di un orizzonte temporale non breve, del valore aziendale complessivo, attraverso il contributo alla reputazione della banca ed alla fiducia del pubblico.

"Conviene" oggi essere compliant in banca?

Risulta fondamentale assicurare un bilanciamento a livello personale ed organizzativo tra i benefici ed i costi della compliance, diffondendo la convinzione che aderire alla compliance significa avere vantaggi e soddisfazioni più che evitare danni e punizioni. Compliance non deve evocare solo disciplina ma anche e soprattutto orientamento a valori positivi individuali, che devono risultare allineati a quelli dell'impresa bancaria. L'integrità non può essere solo un costo. Occorre raccontare in azienda storie di integrità di successo.

Cambiare la cultura è difficile e richiede tempi lunghi e risorse adeguate: occorre essere consapevoli che la cultura corrente dell'impresa bancaria, che riflette "ciò che ha funzionato davvero in passato" e cioè i valori che sono risultati fino a quel momento decisivi per avere successo, fa resistenza e mette in campo un forte istinto di sopravvi-

venza che ostacola la diffusione della nuova cultura, anche perché cambiare la cultura può comportare l'alterazione degli equilibri di potere (e talvolta di benessere individuale..."abbiamo sempre fatto così") preesistenti.

Si devono cambiare gli assunti di base che governano il funzionamento delle organizzazioni. Si pensi ad esempio all'orizzonte temporale di riferimento (se impera un orientamento al breve o brevissimo termine, è più difficile evitare comportamenti opportunistici); alla ricerca oppure no, di un adeguato grado di condivisione all'interno dell'organizzazione per la presa di decisioni importanti; al rapporto tra propensione all'esplicitazione degli errori compiuti nell'organizzazione e capacità di apprendimento di quest'ultima; al giudizio sociale in merito a coloro che denunciano episodi e comportamenti scorretti; alla attribuzione di responsabilità individuali piuttosto che sociali.

L'efficacia del cambiamento culturale presuppone infine che le persone abbiano "fatto uso" della cultura medesima, adottando comportamenti ispirati ai valori aziendali, trasmettendo al mercato il valore dell'identità dell'azienda, mettendo cioè in atto le valenze positive della cultura. Occorre liberare "energia etica" in azienda e legarla al successo dell'impresa e delle persone.

L'Unione bancaria costituisce oggi certamente una prospettiva interessante per rispondere alle inadeguatezze della regolamentazione messe in luce dalla crisi. Se è vero che la crisi è dipesa, in tutto o in parte almeno, da comportamenti non integri di persone e organizzazioni, nuove regole non sono però sufficienti per cambiare i comportamenti e neppure bastano nuove strutture ed istituzioni di controllo.

I comportamenti sono importanti e probabilmente decisivi nella costruzione di una cultura dell'integrità all'interno del sistema finanziario utile a riportare elevata la fiducia del mercato. Serve quindi un'adesione delle persone. Ma le persone vanno accompagnate e allenate: individuo, organizzazioni ed autorità di controllo condividono in prospettiva la responsabilità di una maggiore integrità, che è fondamentale per uno sviluppo sano del sistema finanziario ed un suo contributo virtuoso all'economia.

(Sintesi della relazione al Convegno "Compliance in Banks 2012", pubblicata sulla rivista Bancaria, a cura di Alessandro Carretta - Segretario Generale Assifact)

PROPOSTA FORMATIVA IN AULA 2013

La proposta associativa di corsi interaziendali in aula per l'anno 2013 copre i seguenti temi: la responsabilità amministrativa ex D.lgs. 231/01, il sistema dei controlli interni e la compliance, la normativa antiriciclaggio, da Basilea 2 a Basilea 3: l'impatto sulle valutazioni di adeguatezza patrimoniale, la misurazione e la gestione del rischio di credito, il rischio operativo nel factoring, l'analisi di bilancio dell'impresa, gli strumenti di composizione delle crisi di impresa e la normativa fallimentare.

Al fine di garantire agli Associati i più alti standard di qualità nell'offerta formativa, anche quest'anno l'Associazione si avvarrà della collaborazione della SDA Bocconi School of Management con i suoi docenti qualificati e con l'eventuale partecipazione, in qualità di testimoni del settore, di esponenti di Assifact e di singoli Associati, nonché della collaborazione di professionisti ed esperti della materia, di volta in volta segnalati.

Per informazioni: Nicoletta Burini
 Tel. 0276020127 E-mail: nicoletta.burini@assifact.it



IL MERCATO DEL FACTORING IN CIFRE

Si riportano di seguito i dati statistici definitivi elaborati da Assifact relativi al 31 dicembre 2012 (*). Le elaborazioni sono effettuate con riferimento ai dati ricevuti da 32 Associati, di cui 21 iscritti all'elenco speciale ex art.107 tub. I dati sono espressi in migliaia di euro.

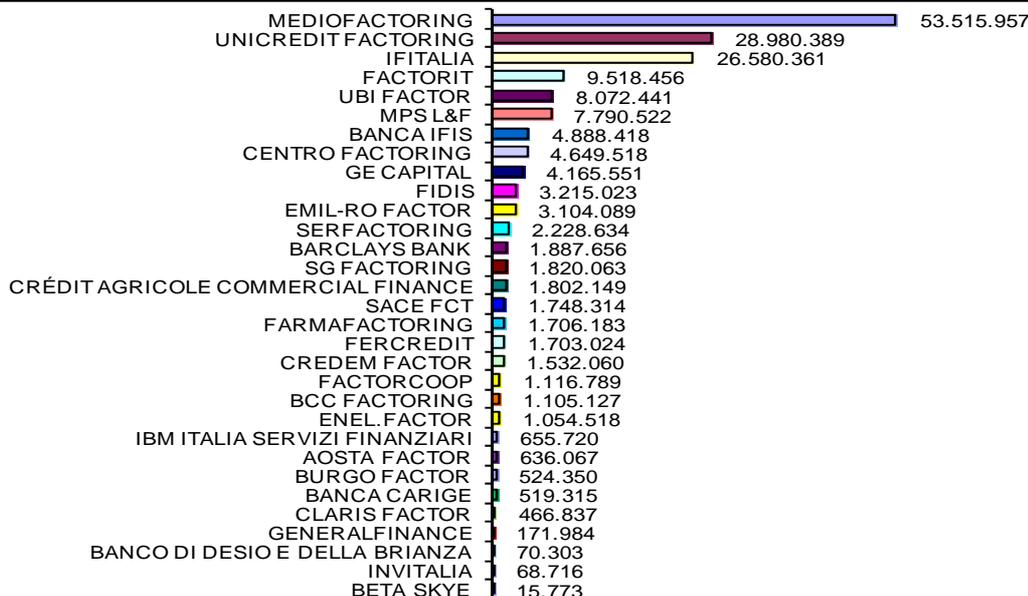


Per informazioni: Valeria Fumarola
 Tel. 0276020127- E-mail: valeria.fumarola@assifact.it

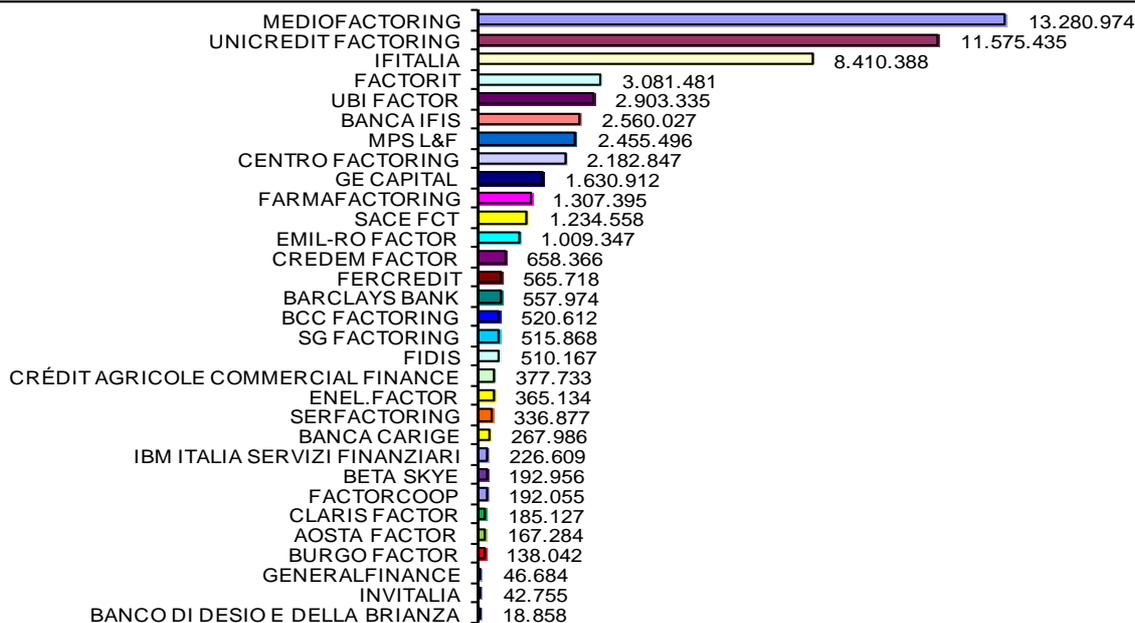
(*): Da gennaio 2013, compresa la rilevazione al 31.12.12 per questo numero di Fact&News, le variazioni, rispetto ai periodi precedenti, sono calcolate sulla base dell'effettivo andamento del mercato complessivo (e non a campione costante).

Dati relativi ad un campione di 32 Associati	31/12/2012 Dati espressi in migliaia di euro	Variazione rispetto al 31/12/2011
1. Outstanding (montecrediti)	57.519.001	0,47%
2. Anticipi e corrispettivi erogati	46.112.471	2,17%
3. Turnover (cumulativo dall'01/01/12)	175.314.309	3,82%

Turnover Cumulativo - Quote di mercato al 31.12.2012 (dati espressi in migliaia di Euro)



Outstanding - Quote di mercato al 31.12.2012 (dati espressi in migliaia di Euro)



Note:

- GE Capital comprende GE Capital Finance Spa e GE Capital Funding Services Srl
- INVITALIA S.p.a. ha incorporato la società SVI FINANCE S.p.a. in data 13 luglio 2012
- IFITALIA S.p.a. Ha incorporato la società FORTIS Commercial Financial S.p.a. in data 1 ottobre 2012

3 DOMANDE A ...

Vittorio Giustiniani, Coordinatore della Commissione Legale.



Quali sono le principali novità del nuovo quadro normativo recepimento della nuova direttiva contro i ritardi di pagamento?

Il D.Lgs. 192/2012 ha il pregio di aver dato attuazione alla direttiva europea sui ritardi nei pagamenti con una significativa tempestività rispetto ad altri Paesi e ciò per porre un rimedio a un fenomeno di tale rilevanza da interessare tutti i settori produttivi e, in principalità la PA, non più tollerabile e aggravato dalla crisi economica. Le principali novità si possono delineare nell'ambito di applicazione delle norme che sono riferite a tutti i settori produttivi ed alla nuova disciplina dei rapporti tra imprese e PA con indicazioni di rigorosi termini per l'applicazione degli interessi legali di mora.

La nuova direttiva può cambiare il ruolo della PA nelle transazioni commerciali?

La PA ha da sempre rivestito un ruolo strategico nelle relazioni commerciali e di propulsione in specifici comparti. Il ritardo nei pagamenti da parte della PA ha comportato, negli anni, interventi normativi volti a limitarne gli effetti prevedendo rilevanti oneri per i casi di ritardato adempimento e consentendo alle imprese di conseguire la liquidità mediante lo smobilizzo dei crediti. La previsione di rigorosi termini di pagamento, nel presupposto delle disponibilità di cassa della PA, dovrebbe consentire un'accelerazione delle tempistiche di regolamento delle fatture anche se permangono rilevanti criticità quali i lunghi tempi giudiziari di recupero giudiziale ed i provvedimenti che impediscono l'esecuzione forzata e il legittimo esercizio di diritti dei creditori.

Quali sono i principali punti di attenzione per gli operatori del factoring?

L'accelerazione dei tempi di adempimento determinerà una maggiore rotatività del montecrediti: ciò ingenererà benefici a favore sia dei Fornitori della PA, in termini di minori oneri finanziari e di maggiore liquidità, sia della PA che sosterrà oneri minori a titolo di interessi e spese legali per effetto della diminuzione delle iniziative di recupero, e consentirà, altresì, una riduzione della classificazione in past due delle relative posizioni. La riduzione dei tempi di incasso potrà sicuramente coniugarsi con interventi finanziari da parte dei Factor che consentono alle Imprese di agevolare il ricorso alla liquidità con la gestione dei flussi di cassa da parte dei soggetti pubblici debitori, e ciò tramite i prodotti maturity o di reverse factoring. Ma quanto sopra rischia di rimanere una mera aspettativa qualora non sia consentito ai debitori di dilazionare finanziariamente il loro debito.

DALLE COMMISSIONI E DAI GRUPPI DI LAVORO

La **Commissione Crediti e Risk Management**, ha concluso gli approfondimenti sul rischio di liquidità e avviato i lavori per la predisposizione di una serie di linee guida in ambito crediti e risk management nel factoring. Un apposito gruppo di lavoro sta approfondendo le modalità di valutazione dei cedenti e dei debitori.

La **Commissione Amministrativa** ha approfondito, nell'ambito di un gruppo di lavoro che ha coinvolto anche membri della Commissione Crediti e Risk Management, il documento per la consultazione emanato da Banca d'Italia sull'Archivio delle perdite storicamente registrate nelle posizioni in default". La Commissione ha inoltre avviato una analisi delle differenze fra la normativa di bilancio prevista per le banche e quella prevista per le finanziarie.

La **Commissione Segnalazioni di Vigilanza e Centrale Rischi** ha studiato e commentato la bozza del 5° aggiornamento della Matrice dei conti (Circ. 272), che estende la Matrice delle banche agli intermediari finanziari. Sono stati avviati i relativi lavori del Gruppo Interfinanziario Puma2.

La **Commissione Legale** ha proseguito gli approfondimenti sul-

l'applicazione dell'art. 62 del decreto legge 1/2012 in tema di transazioni commerciali nel settore agricolo e agroalimentare e ha avviato lo studio del recepimento della nuova direttiva contro i ritardi di pagamento, avvenuto con il D.Lgs. 192/2012 in materia di ritardi di pagamento.



Per informazioni: *Diego Tavecchia*
Tel. 0276020127 E-mail: diego.tavecchia@assifact.it

LE ATTIVITA' ASSOCIATIVE

Gennaio - Febbraio 2013

18/01/13	Milano	Commissione Amministrativa
21/01/13	Milano	Gruppo di Lavoro "Flussi di ritorno per DAP"
25/01/13	Milano	Consiglio
25/01/13	Milano	Organo di Vigilanza
29/01/13	Milano	Gruppo di Lavoro misto "Tracciabilità dei flussi finanziari"
29/01/13	Milano	Commissione Legale
05-08/02/13	Roma	Gruppo Interfinanziario PUMA2
06/02/13	Milano	Commissione Amministrativa
12/02/13	Milano	Commissione Crediti e Risk Management
15/02/13	Milano	Gruppo di Lavoro "Report & Statistiche"
20/02/13	Milano	Gruppo di Lavoro ristretto "Archivio delle perdite"
20/02/13	Milano	Conferenza stampa Assifact
22/02/13	Milano	Comitato Esecutivo
22/02/13	Milano	Gruppo di Lavoro "Archivio delle perdite"
26-28/02/13	Roma	Gruppo Interfinanziario PUMA2

Marzo - Aprile 2013

01/03/13	Roma	Gruppo Interfinanziario PUMA2
05/03/13	Milano	Gruppo di Lavoro "Valutazione dei cedenti e dei debitori"
08/03/13	Milano	Commissione Segnalazioni di Vigilanza e Centrale Rischi
12/03/13	Londra	Executive Committee e Annual Meeting EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry
12/03/13	Milano	Commissione Crediti e Risk Management
19-22/03/13	Roma	Gruppo Interfinanziario PUMA2
22/03/13	Milano	Consiglio

Per informazioni: *Cristina Giaveri*
Tel. 0276020127 E-mail: cristina.giaveri@assifact.it



LE CIRCOLARI ASSIFACT

SERIE/NUMERO DATA ARGOMENTO

Informativa 06/13	12/02	Decreto Legislativo n. 231/02 - Ambito di applicazione oggettivo.
Informativa 07/13	13/02	Comunicazione Banca d'Italia Documento su "Enhancing the risk disclosures of banks".
Statistiche	04/13 01/02	Rilevazione mensile dei principali dati relativi all'attività di factoring. Richiesta dati al 31/01/2013.
Statistiche	05/13 07/02	Mercato del factoring. Elaborazione dati statistici quarto trimestre 2012.
Statistiche	06/13 21/02	Rilevazione mensile dei principali dati relativi all'attività di factoring. Dati di gennaio 2013.
Statistiche	07/13 01/03	Rilevazione mensile dei principali dati relativi all'attività di factoring. Richiesta dati al 28/02/2013.
Tecnica	01/13 06/03	Normativa di vigilanza prudenziale e segnaletica. Esposizioni scadute non deteriorate.

Per informazioni: *Barbara Perego*
Tel. 0276020127 E-mail: barbara.perego@assifact.it