

Studio Carlo Luigi Ciapetti
22° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING
Alla confluenza fra imprenditoria e finanza
Hotel Albani - Firenze - 20 Ottobre 2011

Rispettare la complessa filiera dei controlli

Maria Cristina Benassai

Prima di tutto un caro saluto a Carlo Luigi Ciapetti, che ogni anno ci riunisce qui, ed a tutti voi. Questa non è la prima volta che vengo invitata come relatore a questo Convegno e devo confessare che parlare di leasing è sempre per me un piacere, un'occasione per esporre le mie osservazioni e le mie idee, visto che da diversi anni ho avuto la fortuna di potermi dedicare ad attività connesse a questo settore.

E oggi lo posso fare da un osservatorio senz'altro privilegiato, perché dopo una lunga esperienza in Banca MPS Leasing & Factoring, ho potuto condividere con Paolo Lorenzoni e tutto lo staff del Gruppo L&S una nuova esperienza che mi ha molto incuriosito e che mi ha consentito di mettere a frutto quella precedente in un'azienda che opera nel settore di servizi per il leasing.

E sono state tantissime le nuove conoscenze su questo diverso mondo operativo. Mettere appunto a confronto da angolature diverse le difficoltà connesse agli aspetti gestionali dei cespiti e dei beni che li compongono: cito, ad esempio, la logistica, la pianificazione e l'ottimizzazione di tempi e costi di ritiro, l'alta rischiosità di alcuni interventi in loco, l'accertamento di situazioni non note... Non è facile dare il “giusto peso” all'altissima specializzazione che richiede questo tipo di attività.

Il tema che ho scelto oggi di trattare è senz'altro un po' “spinoso”: il termine stesso “controlli” porta subito ad associarvi qualcosa di non molto piacevole, facendo venire in mente cose nascoste o poco trasparenti sulle quali si deve indagare.

Ma se pensiamo in positivo, la “filiera dei controlli” deve essere vista come un momento di grandissima importanza nel quale se da una parte c'è forse anche qualcosa “da scoprire”, dall'altra rappresenta lo strumento ideale, un valore aggiunto che concorre a produrre qualità a basso rischio.

La società di leasing è un'impresa. Una “fabbrica” che offre “prodotti”, dal leasing strumentale a quello nautico, per le energie rinnovabili, per gli immobili e quant'altro ancora. Un'impresa nella quale ogni specifico “prodotto” si trasforma, nelle diverse fasi di vita del contratto, in relazione a tutti i molteplici eventi che possono accadere nel corso della durata contrattuale, modificandone a volte sostanzialmente la natura e la storia.

Direi che la filiera dei controlli può essere sostanzialmente articolata in 3 step:

- analisi pre-contratto
- verifiche post-vendita
- verifiche in fase di default.

Come “filiera di controlli” si deve quindi intendere quell'insieme articolato di accertamenti che comprende le principali attività suscettibili di portare ad una corretta analisi di gestione – e quindi anche alla stessa evoluzione del prodotto “leasing” - fermo restando che il primo obiettivo non può che essere quello del “presidio del rischio”, ovviamente legato ai tre elementi principali che caratterizzano l'operazione:

- il conduttore
- il fornitore
- il bene, o i beni, che costituiranno il cespite.

Quali sono quindi i fattori che debbono concorrere ad una corretta impostazione della “filiera dei controlli” ? La risposta, banale, è una sola: “assolutamente tutti” ! E devono ricomprendere al loro interno anche sistematiche tradizionali e metodologie usuali come quelle che sono la base del controllo del rischio nel normale attuarsi dell'attività bancaria.

Operando correttamente nella la “filiera dei controlli” si viene così a creare come un “circolo virtuoso” nel quale si attuano molteplici metodi di analisi, spesso innovativi, la rilevazione delle anomalie, la consonanza del quadro con le culture tecniche dei vari settori, la capacità imprenditoriale ed organizzativa degli utilizzatori, il monitoraggio dei mercati – assolutamente indispensabile in un mondo globalizzato - ed i controlli andamentali nei diversi contesti.

Oggetto del controllo, cui la filiera fa solo da contenitore, deve essere insomma l'intero processo ed in tal senso risulta essenziale l'esistenza ed il reale costante funzionamento di una sinergia fra i vari settori della società di leasing che lavora sul prodotto.

Purtroppo la separazione funzionale – che è un punto fermo nell'organizzazione del lavoro e risente in tal modo dell'origine bancaria - crea talvolta degli “scollamenti” che determinano non solo una frequente carenza di comunicazione, ma anche – seppur raramente - una mancanza totale nella comunicazione di eventi che invece, se legati fra loro e condivisi, costituiscono il patrimonio insostituibile di una comune professionalità, quotidianamente rinnovata.

Quindi alla base della “filiera dei controlli” - che evidentemente poi differirà spesso in maniera sostanziale nelle varie società di leasing, essendo diversa la loro strutturazione organizzativa e commerciale – ci deve essere prima di tutto un “protocollo” di verifica iniziale delle proposte, come è stato più volte sottolineato anche in questo Convegno, con lo scopo essenziale di non accettare comunque e mai offerte irregolari, informali, incomprensibili, incomplete. Cosa che poi crea un “effetto domino” su tutta l'operazione.

Questo filtro iniziale ha un duplice scopo: da una parte far sì che i documenti sulla cui base verrà in seguito eventualmente approvata l'operazione abbiano un valore legale nei confronti delle parti emittenti, dall'altra evitare che tutti i ritardi conseguenti alle necessità di approfondimento ricadano inutilmente ed ingiustamente sugli uffici preposti all'analisi della pratica, viste le tempistiche strette richieste dall'esterno quando l'operazione è da deliberare. Si sa, il leasing ha la caratteristica di dover essere per forza veloce!

Importantissimo in questa fase anche il controllo sulla coerenza fra piano finanziario e possibile valore di recupero dal bene. Pensiamo ai contratti del comparto nautico impostati con piani a rate variabili. Se risolti per insolvenza abbastanza precoce, il divario fra debito finanziario residuo ed effettivo recupero dal bene è di proporzioni tali da generare perdite da ricollocamento veramente di notevole portata.

C'è inoltre da osservare che tutto il processo di controllo è della massima importanza anche ai fini della coerenza con le disposizioni sulla valutazione del rischio emesse dagli organi di controllo, tesa appunto ad un trattamento prudenziale dei rischi.

Per un insieme di ragioni, che ritengo d'altronde note a tutti gli operatori del settore, l'analisi del rischio è infatti cambiata in questi ultimi anni, facendosi assai più difficile: da un lato per la criticità di applicare modelli previsionali dimostratamente poco credibili sull'andamento futuro delle aziende che vengono affidate, dall'altro per la difficile valutazione di protezione del rischio in base al cespite, come precedentemente poteva essere anche fatto.

Adesso molti di quei cespiti, che in passato avevano sempre rappresentato una “plusvalenza” quasi certa, al momento del ricollocamento non risultano più tali.

Va tenuto quindi ben presente che la valutazione delle potenzialità commerciali del bene finanziato potrebbe essere assai diversa fra il momento della stipula del contratto e l'eventuale fase successiva di “default” dell'operazione.

Anche nell'ambito gestionale di post-vendita è sempre molto rilevante il controllo sulla la parte documentale dei beni acquisita o da acquisire. Pensiamo ai controlli delle polizze assicurative, ai documenti di conformità che al verificarsi di eventi tipo un furto o di un sinistro o conseguentemente ad un incidente sul lavoro, diventano di basilare importanza ed in questi casi ci rendiamo dell'alta rischiosità e del notevole danno che può comportare la mancata osservanza di un corretto protocollo di lavoro, con implicazioni che non sono solo di natura economica.

Nell'ultimo dei tre step, quando si gestisce il contenzioso, esaminando le operazioni nella loro fase terminale, la rilevazione e la constatazione di anomalie – lievi o importanti - nell'analisi dell'operazione può anche risultare ovvia e portare a conclusioni negative sui mancati controlli effettuati in fase di istruttoria: è capitato a tutti, in questa posizione di lavoro, di riscontrare dei “default” in casi nei quali la fornitura di un bene usato era stato venduto come nuovo, nei quali il prezzo di acquisto non era congruo, nei quali la tipologia non era coerente con l'attività dell'utilizzatore

Cosa possiamo quindi fare ? Non essendo possibile “resettare e ricominciare daccapo”, dobbiamo in primo luogo trasmettere questo prezioso “know-how” in modo da renderlo strumento di lavoro per coloro gestiscono la fase di delibera, stabilendo un meccanismo di interazione sistematico, teso all'assunzione del “vissuto aziendale” come primario mezzo di analisi allargata di comportamenti e di organizzazioni, per poter prevenire o quantomeno mitigare le situazioni di rischio; e nel contempo focalizzare l'attenzione sulle reali possibilità di recupero connesse al cespite, estendendo appunto la “filiera dei controlli” anche all'esperienza del contenzioso.

A questo proposito faccio, sintetizzandole, quelle considerazioni sul tema che derivano dalla mia esperienza, passata ed attuale.

La pratica relativa all'operazione di leasing giunta alla sofferenza, vista dalla scrivania, è strutturata secondo un protocollo abbastanza standard: incontro con il cliente, che necessariamente deve venire a discuterne (quando non deleghi il compito al suo commercialista o al suo legale), segue generalmente la formalizzazione di una proposta, le cui condizioni sono spesso da ricontrattare o correggere per concordare poi soluzioni non sempre di facile attuazione. Tutto tempo che trascorre mentre, magari, la situazione si evolve nel peggiore dei modi, a volte fino a portare l'azienda in difficoltà verso procedure concorsuali.

Cosa poteva esser fatto di diverso e meglio ? Probabilmente occorre ridurre i tempi di intervento. Personalmente ho sempre creduto molto nel profitto che può dare in queste situazioni il fattore tempo, spingendosi veloci e in modo deciso sul campo per la riconsegna dei beni, magari con la sola lettera di risoluzione contrattuale, oppure accettando transazioni che in alcuni casi possono rappresentare una soluzione alternativa rispetto alla precedente.

Le strutture interne di una società di leasing, pur nel massimo della loro efficiente organizzazione, non possono assolutamente essere considerate autosufficienti, hanno infatti la necessità di avere anche un altro punto di osservazione, intendendo osservazione proprio nello specifico significato della parola, cioè “luogo da cui guardare”: chi guarda sempre a destra vede solo quello che c'è a destra.

Questo non significa trasferire all'esterno un'attività che non si può fare in autonomia, significa invece creare un percorso di condivisione del lavoro in un ambito di “team” che coniuga conoscenze diverse, permettendo così di individuare, quasi sempre a seguito di ricognizioni in loco, la genesi di problematiche altrimenti inconoscibili a livello di valutazione del rischio in fase istruttoria.

I cespiti non sono negli archivi della finanziaria, ma in tanti luoghi diversi. Ad esempio nell'attuale è diventata una casistica molto ricorrente quella di trovare i beni presso terzi per effetto di cessioni di azienda mai notificate alla concedente, azioni di ritenzione attivate dai proprietari dei locali che hanno in atto un contenzioso con l'ex utilizzatore....

La realtà attuale - così diversa da quella precedente, che aveva costanti produttive ed economiche ben definite e con varianze limitatissime – viene così a dare elementi importantissimi per la valutazione del rischio, non derivanti da schemi precostituiti ma bensì da situazioni vissute “in diretta” che generano indicatori concatenati: un osservatorio davvero unico.

Questo “feed-back” è uno degli elementi più importanti che debbano essere presi a base nella “filiera dei controlli” come un nuovo patrimonio di elementi da considerare per le valutazioni del rischio nella fase istruttoria e nella progettazione delle misure valutate al momento come le migliori per la protezione dell'operazione in caso di un eventuale “default”.

Concludo con l'affermare la mia convinzione che mai come adesso sia indispensabile nella valutazione del rischio di un'operazione una visione a 360 gradi di tutto ciò che si vede, di tutto ciò che non si vede, di tutto ciò che si può pensare che debba accadere, nel bene e nel male, l'osservazione del particolare a volte fa la differenza. Ma ciò deve essere raccolto mettendo insieme la disciplina metodologica culturale ai risultati tangibili dell'esperienza pratica, in un cerchio perfetto di congiunzione di professionalità.

>>>0<<<