

**Consiglio del 25 marzo 2020**

**Punto 8 all' ODG**

**Attività delle Commissioni Tecniche e dei Gruppi di Lavoro**

**ALLEGATO 8.3**

**Analisi di benchmarking sui processi produttivi delle società di factoring**

**CIRCOLARE TECNICA 01/20**

Milano, 11 marzo 2020

**OGGETTO: Analisi di benchmarking sui processi produttivi delle società di factoring**

La Commissione Organizzazione e risorse umane ha da tempo avviato un progetto di monitoraggio dei principali indicatori di produttività ed efficienza dei processi produttivi delle società di factoring, tramite l'apposito Gruppo di lavoro "Analisi dei processi produttivi", coordinato da Giacomo Borgioli. Con la presente Circolare Tecnica si trasmette la prima edizione del rapporto contenente i risultati dell'indagine svolta sui modelli organizzativi degli Associati. Tale indagine sarà ripetuta periodicamente e progressivamente arricchita con ulteriori indicatori.

Cordiali saluti

 Il Segretario Generale  
 Alessandro Carretta

**DISTRIBUZIONE:**

ASSOCIATI ORDINARI E CORRISPONDENTI			
AOSTA FACTOR	Alessandro BERTOLDO	GENERALFINANCE	Massimo GIANOLLI
BANCA CARIGE	Walter CAPPO	GUBER BANCA	DIREZIONE GENERALE Andrea BUONAROTA
BANCA FARMAFACTORING	Massimiliano BELINGHERI	IBM ITALIA SERVIZI FINANZIARI	Bruno PASERO
BANCA IFIS	Alberto STACCIONE Raffaele ZINGONE	IFITALIA	Gianluca LAURIA
BANCA SISTEMA	Fausto GALMARINI Andrea TRUPIA	ILLIMITY BANK	Franco MARCARINI
BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	Davide TOGNETTI	INTESA SANPAOLO	Stefano FIRPO Alberto REBOSIO
BARCLAYS BANK IRELAND	Alessandro RICCO	MBFACTA	Enrico BUZZONI
BCC FACTORING	DIREZIONE GENERALE Carlo NAPOLEONI	MEDIOCREDITO CENTRALE	DIREZIONE GENERALE Alberto ROMANI
BURGO FACTOR	Ugo BERTINI	MPS LEASING & FACTORING	Simone PASQUINI
CREDEMFACTOR	Gabriele DECO'	SACE FCT	Paolo ALFIERI
CREDIMI	DIREZIONE GENERALE Luca BOTTONE Ezio CARLA'	SERFACTORING	Stefano LEOFREDDI
CREDIT AGRICOLE EUROFACTOR	Ivan TOMASSI	SG FACTORING	Carlo MESCIERI
CREVAL PIU'FACTOR	Stefano ZUCCHERATO	UBI FACTOR	Sergio PASSONI
EMIL-RO FACTOR	Paolo LICCIARDELLO Vittorio GIUSTINIANI	UNICREDIT FACTORING	Roberto FIORINI
EXPRIVIA	Gianluigi RIVA		
FACTORCOOP	Franco TAPPARO		
FACTORIT	Antonio DE MARTINI		
FERCREDIT	Raffaella PISTILLI		
FIDIS	Andrea FAINA		
GBM BANCA	DIREZIONE GENERALE		
GE CAPITAL FUNDING SERVICES	Fabio GIORDANO		
ASSOCIATI SOSTENITORI			
AGENZIA ITALIA	Lorenzo BAGGIO	STUDIO LEG. FUMAGALLI, GRANDO e ASSOCIATI	Francesco LOI
ARCARES	Willy BURKHARDT	STUDIO LEGALE LUPI E ASSOCIATI	Massimo LUPI
BENEFIND	Alessandro CICCHI	STUDIO LEGALE RAIA & PARTNERS	Domenico RAIA
FS2A	Francesco SACCHI		
GIOVANARDI POTOTSCHNIG & ASSOCIATI STUDIO LEGALE	Segreteria Generale		
LA SCALA SOCIETA' TRA AVVOCATI	Luciana CIPOLLA		
LEXANT STUDIO LEGALE	Andrea ARNALDI		
SCIUME' - Avvocati e Commercialisti	Paolo SCIUME'		
SEFIN	Claudia NEGRI		

# ANALISI DI BENCHMARKING SUI PROCESSI PRODUTTIVI DELLE SOCIETA' DI FACTORING

Dicembre 2019

## Sommario

Premessa .....	3
1. Modello organizzativo e dimensionamento .....	6
2. Informazioni sul portafoglio.....	8
3. Distribuzione del modello attività/filiera nel <i>Panel</i> .....	10
4. Performance del Campione .....	11
5. Appendice.....	19

## Premessa

L'obiettivo dell'analisi è quello di svolgere una valutazione approfondita della capacità produttiva e dell'efficienza dei processi operativi e dei modelli organizzativi adottati dalle società di factoring attraverso la definizione di macro-processi e di *benchmark* condivisi.

Il lavoro è stato suddiviso inizialmente in due parti:

- 1) analisi dei processi delle società di factoring e definizione di macro-processi standard e di indicatori e KPI operativi per l'analisi della performance in termini di produttività ed efficienza;
- 2) questionario trasmesso agli associati per produrre analisi di *benchmark*.

In una prima fase sono stati individuati e sviluppati i processi "core" fino al secondo livello, con l'obiettivo di costruire uno schema standard per il settore. I processi "core" individuati sono:

- Acquisizione clientela e pre-istruttoria
- Valutazione cedente
- Valutazione debitori
- Valutazione controparti
- Perfezionamento del rapporto
- Acquisizione, cessione e carico dei crediti
- Gestione rapporto cedente
- Gestione rapporto debitori
- Gestione incassi
- Monitoraggio del rischio di credito.

Tali processi sono stati successivamente sviluppati e riportati nella matrice attività/filiera, di cui si tratta in seguito.

In una fase successiva, e sulla base di quanto definito precedentemente, è stato predisposto un questionario (in appendice), sottoposto agli Associati, composto da due cartelle di lavoro:

- la prima cartella consiste in un vero e proprio QUESTIONARIO con domande sui principali processi, divise in sezioni:
  - Modello organizzativo e dimensionamenti
  - Infrastruttura IT
  - Commerciale
  - Gestione cedenti
  - Gestione debitori
  - Credito
  - Volumi complessivi di portafoglio e qualità.

L'obiettivo di questa prima parte del questionario è stato quello di raccogliere gli elementi distintivi degli associati e dei diversi modelli organizzativi adottati, elementi caratterizzanti che hanno contribuito ad identificare i diversi "campioni" da utilizzare come *benchmark*.

- la seconda cartella, denominata MATRICE ATTIVITÀ-FILIERA, mira a fotografare in modo più preciso la struttura dei processi "core" (individuati sopra), in termini di FTE (risorse) dedicati alle singole attività, al fine di esaminarne con un maggior livello di dettaglio la collocazione organizzativa. Dall'esame della matrice sono emersi i diversi modelli organizzativi adottati e i relativi dimensionamenti in termini di FTE, che saranno poi incrociati con i principali KPI in termini di efficienza, produttività e livelli di servizio.

La rilevazione ha lo scopo di esaminare i processi afferenti le posizioni classificate in "ordinario" e "Past-Due", escludendo le posizioni di "Inadempienze Probabili" e "Sofferenze" (ai fini di questa rilevazione il Past Due oltre 90 giorni rientra nel processo ordinario del factoring e quindi non è considerato un vero e proprio "Non performing").

In questo primo esercizio, si è ritenuto di raccogliere informazioni sui modelli organizzativi adottati dalle società di factoring (cfr ns. rif. 186/19/VD); mentre nella fase successiva del lavoro ci si occuperà di individuare i principali KPI in termini di efficienza, produttività e livelli di servizio. Questa edizione del documento ha l'aspettativa di essere ripetuta ed arricchita periodicamente.

Il presente rapporto restituisce i risultati, al 31 dicembre 2018, dell'analisi dei questionari ricevuti dagli Associati. Tale analisi è suddivisa in 4 sezioni:

## 1. Modello organizzativo e dimensionamento

### 1.1 Distribuzione degli FTE nel *Panel*

Si sviluppa la prima parte del questionario relativa alle risorse impiegate (FTE – *Full Time Equivalent*) nelle società di factoring partecipanti alla rilevazione (il totale dei partecipanti è definito "Panel"), evidenziando la distribuzione degli FTE totali con un focus particolare agli FTE impiegati nelle filiere (o "strutture di *business*"). Pertanto, gli FTE sono ripartiti in (Figura 1.1.1):

- FTE impiegati nelle strutture di *governance*, quota parte di FTE riferibile al factoring e non direttamente allocati in filiera;
- FTE su NPL, dedicati alla gestione del portafoglio relativo ad "Inadempienze probabili" e "Sofferenze";
- "Altro", componente residuale degli FTE;
- FTE impiegati nelle filiere (o "strutture di *business*"), ossia le risorse impiegate rispettivamente nella filiera del Commerciale, della Gestione cedenti, della Gestione debitori, della Gestione del credito, del Back-office e delle Strutture di *governance*.

Nella stessa sezione, e relativamente agli FTE nelle filiere, si dà evidenza separatamente della loro distribuzione nelle società appartenenti a "Gruppi bancari" e nelle società le cui funzioni di controllo sono accentrate in Capogruppo (Figura 1.1.2 e Figura 1.1.3)<sup>1</sup>.

## 2. Informazioni sul portafoglio

### 2.1 Diffusione dei prodotti nel *Panel*

Si sviluppa la sezione 2 del questionario "Informazioni sul portafoglio", dando evidenza, nella Figura 2.1.1 e Figura 2.1.2, della diffusione dei prodotti del factoring nel *Panel*, analizzando la componente relativa al mercato (domestico e internazionale), alla controparte debitore ceduto (privati o Pubblica Amministrazione) e alla forma tecnica (tra cui pro soluto e pro solvendo).

### 2.2 Produttività media pro capite e clientela del *Panel*

Dai risultati ottenuti nella sezione 2 del questionario "Informazioni sul portafoglio", si ottiene un indice di produttività medio, per addetto, del turnover, dell'outstanding e degli impieghi. Tale indice di produttività è calcolato sia sull'organico totale, sia sulle risorse complessive impiegate, sia su quelle impiegate nelle "sole" filiere (Figura 2.2.1).

Inoltre, si riporta la ripartizione del numero dei cedenti attivi<sup>2</sup> in cedenti con almeno una linea di cessione verso la PA, cedenti con scaduto oltre 60 giorni e Altri cedenti attivi (Figura 2.2.2).

<sup>1</sup> I sottogruppi non sono mutualmente esclusivi e, pertanto, si verificano delle sovrapposizioni.

<sup>2</sup> I cedenti in bonis che hanno effettuato almeno una cessione nei 12 mesi precedenti o che presentano un montecrediti, o anticipazioni o affidamenti in essere alla data della rilevazione.

### 3. Distribuzione del modello attività/filiera del *Panel*

In questa sezione vengono approfonditi i risultati ottenuti dall'incrocio delle attività tipiche del factoring e delle filiere che lo caratterizzano presenti nella matrice distribuita nel questionario (Figura 3.1). Analizzando le singole relazioni attività/filiera della matrice, si è individuato un modello di riferimento ("Modello di *benchmark*") caratterizzato dalle combinazioni con la frequenza di adesione maggiore.

Dall'identificazione delle società aventi un modello organizzativo pressoché assimilabile a quello di *benchmark*, si è individuato un "Campione" di società, caratterizzato da un numero ristretto rispetto al "*Panel*", sul quale sono state effettuate una serie di analisi specifiche (vd. sezione successiva).

### 4. Performance del Campione

In questa sezione si ripercorrono le stesse analisi effettuate precedentemente sul *Panel*, facendo riferimento esclusivamente al Campione (individuato nella sezione precedente). Pertanto, si analizzano:

- la distribuzione degli FTE nel Campione. Da un lato si confronta la distribuzione degli FTE impiegati nella filiera del Campione rispetto a quella dell'intero *Panel* (Figura 4.1.1), dall'altro si rapporta il numero degli FTE delle singole filiere sul numero complessivo degli FTE delle filiere, sia per il Campione che per l'intero *Panel*, al fine di evidenziare qual è la filiera in cui si ha più o meno efficienza nell'impiego di risorse (Figura 4.1.2);
- la diffusione dei prodotti nel Campione. Si confronta la distribuzione dei prodotti del factoring nel Campione rispetto al *Panel* (Figura 4.2.1 e Figura 4.2.2);
- la produttività media pro capite nel Campione. Si riporta l'indice di produttività media pro capite, del turnover, dell'outstanding e degli impieghi, sia considerando le risorse complessive, sia le risorse impiegate nelle "sole" filiere (Figura 4.3.1 e Figura 4.3.2). In entrambi i grafici l'indice suddetto si riferisce al *Panel*, al Campione e alla componente "Fuori campione", quest'ultima rappresentata dalle società non rientranti nel Campione ma facenti parte del *Panel*.
- i cedenti e i debitori relativi al Campione. Si riportano il numero medio di cedenti e di debitori relativi al Campione e i rapporti della media delle singole categorie della clientela sulla media degli FTE impiegati nelle singole filiere (Tabella 4.4.1).
- gli elementi qualitativi del Campione. Si analizzano nel dettaglio le informazioni qualitative inerenti l'attività di factoring, ripercorrendo le sezioni del questionario distribuito agli Associati quali la Struttura commerciale, la Gestione cedenti, la Gestione debitori e la Valutazione del credito.
- infrastruttura IT del Campione. Si descrive l'infrastruttura tecnologica che sostiene le società appartenenti al Campione.
- il modello attività/filiera sul Campione. Vengono rappresentate due matrici al fine di evidenziare il "Lead process" dall'acquisizione alla gestione: nella prima matrice (Figura 4.7.1) si rileva il grado di diffusione, in termini di adesione dei partecipanti, del modello di *benchmark*, mentre la seconda matrice (Figura 4.7.2) mira a rilevare i singoli assorbimenti per ciascuna combinazione attività/filiera.

Queste sezioni sono approfondite nelle pagine successive del documento, dando evidenza delle analisi svolte e dei numeri ottenuti mediante l'illustrazione di grafici e tabelle.

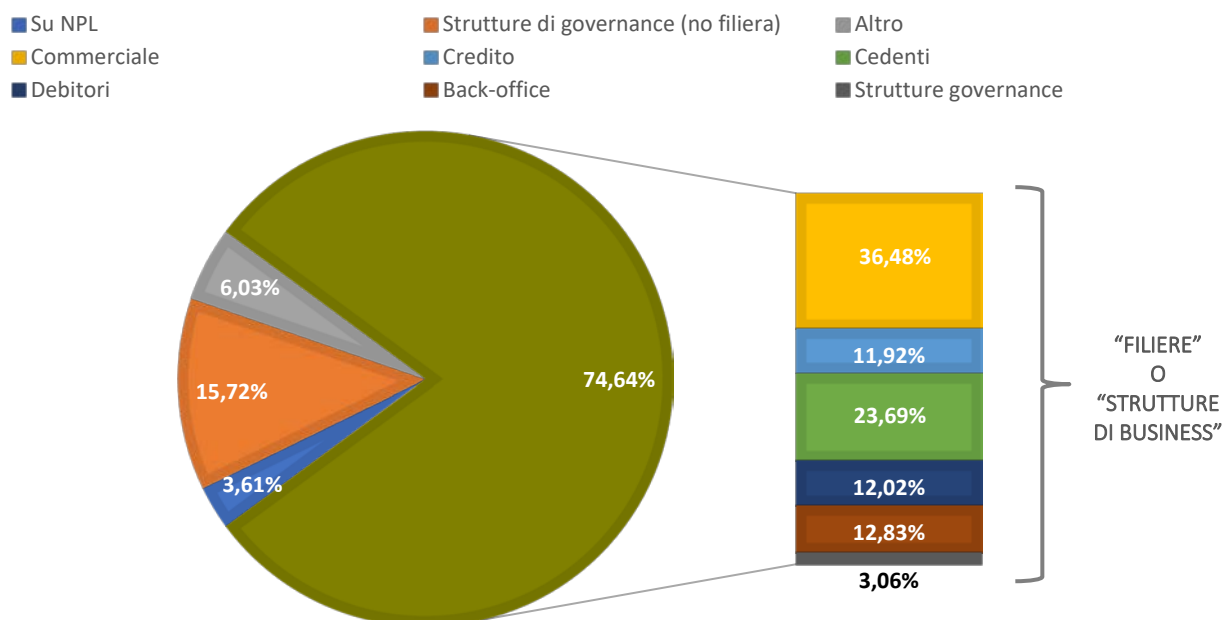
Il *Panel* della rilevazione è costituito da 12 società di factoring e rappresenta il 62% del mercato del factoring, con un turnover complessivo, a fine 2018, superiore a 148 miliardi di euro. Il Campione, oggetto di analisi della sezione 5, è costituito da 7 società, rappresentative del 27% del mercato del factoring (con un turnover al 31 dicembre 2018 pari a 64.827 milioni di euro) e del 44% dell'intero *Panel*.

I dati ottenuti e le analisi effettuate trovano riscontro e robustezza sia in fonti interne (statistiche associative periodiche) sia esterne ad Assifact (quali per esempio la rilevazione Ossfin 2019 dei bilanci 2018).

## 1. Modello organizzativo e dimensionamento

### 1.1 Distribuzione degli FTE nel Panel

Figura 1.1.1 Distribuzione FTE totali – *Panel*/(%)



Analizzando gli FTE totali, si rileva una forte concentrazione di FTE nelle strutture di *governance* non afferenti la filiera, con il 16%, oltre che nella filiera (strutture di *business*) con il 75%. Restringendo il focus alle sole strutture di *business*, la maggior parte di FTE è concentrata nella filiera del Commerciale e della Gestione cedenti; ciò denota un intervento maggiore sul fronte di acquisizione dei crediti e di gestione dei cedenti e un minor numero di FTE focalizzati sulla gestione specialistica dei debitori e nella valutazione e gestione del credito.



Figura 1.1.2 Distribuzione FTE sulla filiera – Gruppi bancari (%)

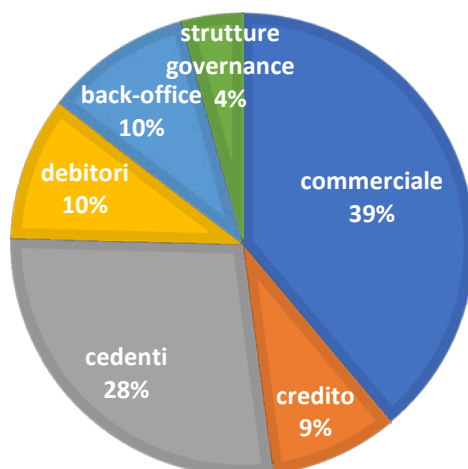
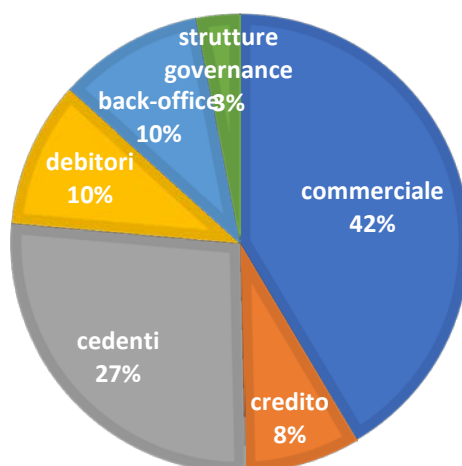


Figura 1.1.3 Distribuzione FTE sulla filiera – Funzioni di controllo accentrate in Capogruppo (%)



Come specificato nella premessa, le due tipologie di associati rappresentate nelle figure sovrastanti non sono esclusive l'una rispetto all'altra, infatti alcune società possono rientrare sia tra i gruppi bancari sia tra le società le cui funzioni di controllo sono accentrate in Capogruppo, così come altre possono rientrare in una sola delle due categorie o in nessuna delle due.

Nella Figura 1.1.2 e Figura 1.1.3 le diverse tipologie di associati partecipanti, sia appartenenti a gruppi bancari sia aventi funzioni di controllo accentrate in Capogruppo, presentano una distribuzione omogenea; pertanto, la distribuzione non sembrerebbe particolarmente influenzata da realtà che si avvalgono di servizi erogati dalla rispettiva Capogruppo.

## 2. Informazioni sul portafoglio

### 2.1 Diffusione dei prodotti nel Panel

Figura 2.1.1 Diffusione dei prodotti del factoring<sup>3</sup> (turnover, %)

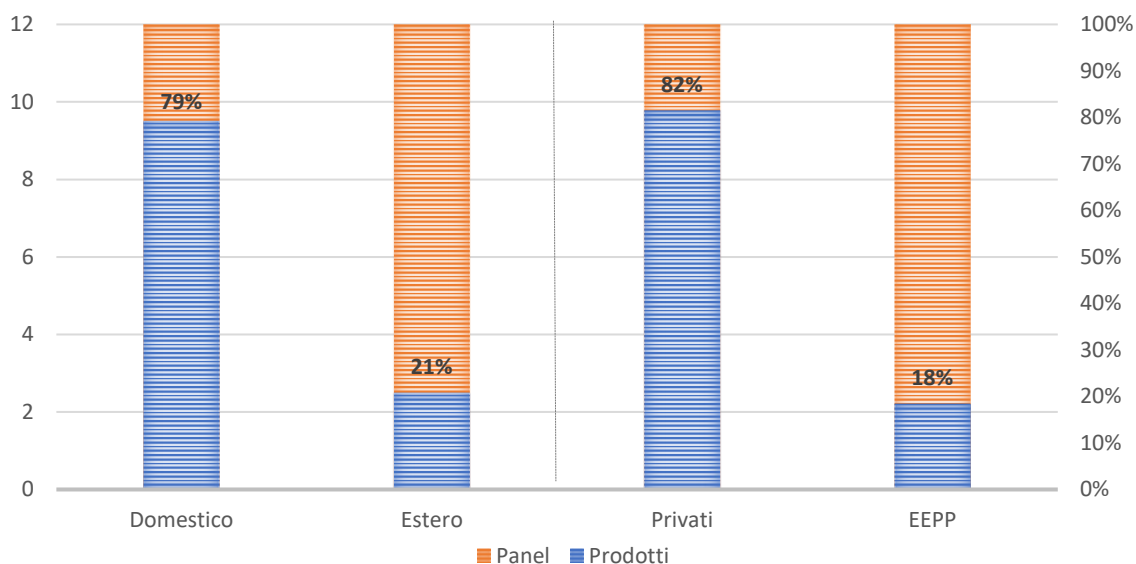
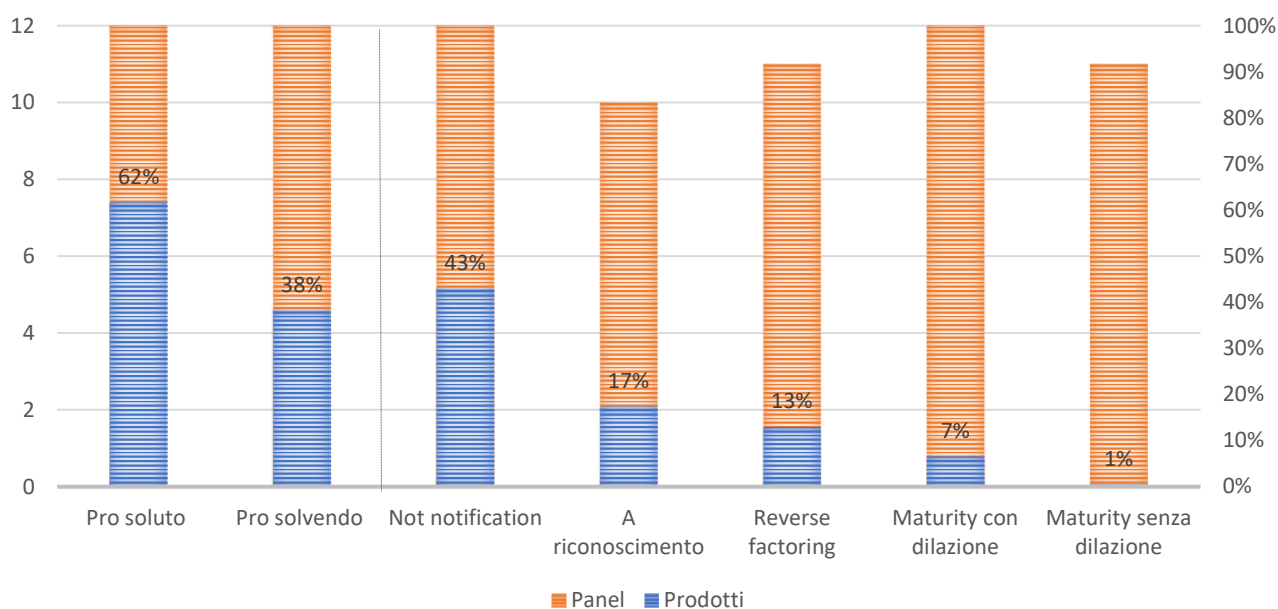


Figura 2.1.2 Diffusione dei prodotti del factoring<sup>4</sup> (outstanding, %)



<sup>3</sup> Nelle ordinate a sinistra del grafico è riportato il numero dei partecipanti rispondenti, mentre nelle ordinate a destra del grafico è indicata la percentuale di rappresentatività delle singole variabili rispetto al turnover complessivo.

<sup>4</sup> Nelle ordinate a sinistra del grafico è riportato il numero dei partecipanti rispondenti, mentre nelle ordinate a destra del grafico è indicata la percentuale di rappresentatività delle singole variabili rispetto all'outstanding in bonis complessivo.

## 2.2 Produttività media pro capite e clientela nel *Panel*

Figura 2.2.1. Produttività media pro capite (in euro)

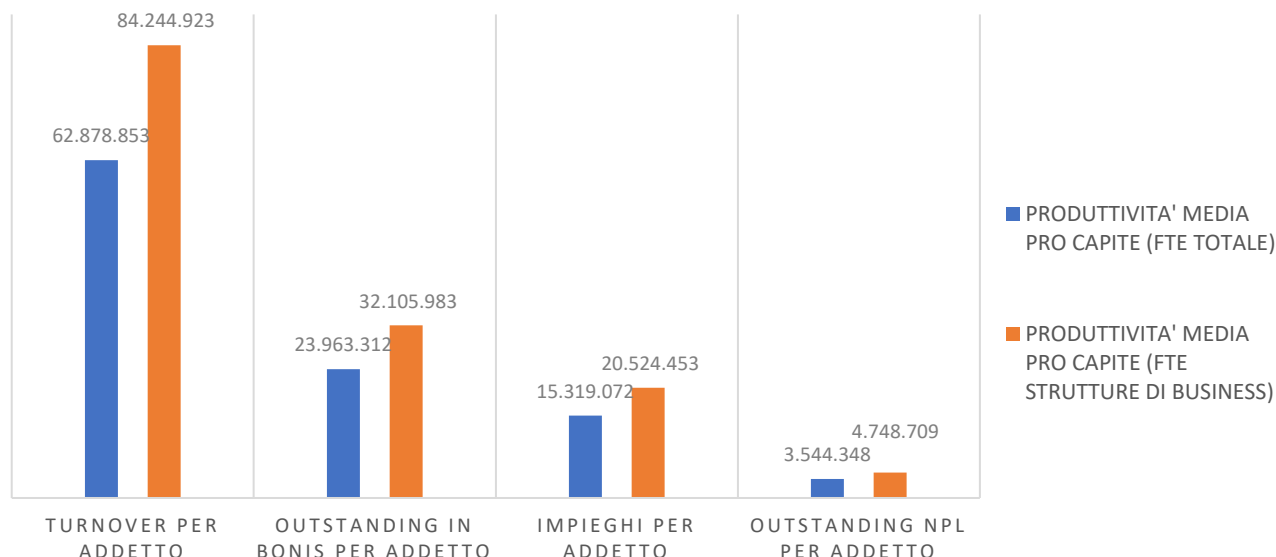
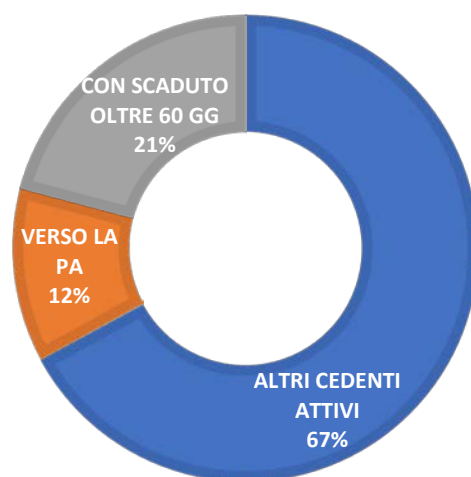


Figura 2.2.2 Cedenti attivi<sup>5</sup> (numero)



Il numero complessivo dei cedenti che compone il portafoglio analizzato è pari a 20.603, di cui il 21% presenta crediti scaduti da oltre 60 giorni, soglia di ritardo al di sopra della quale – a prescindere dai criteri di “classificazione” - si ritiene incrementato l’*effort* richiesto a presidio del rischio latente e nel mantenimento di un adeguato livello di servizio al cliente finale.

Il 12% dei cedenti attivi ha almeno una linea di cessione verso la PA.

<sup>5</sup> Per cedenti attivi si intendono i cedenti in bonis che hanno effettuato almeno una cessione nei 12 mesi precedenti o che presentano un montecrediti, o anticipazioni o affidamenti in essere alla data della rilevazione.

### 3. Distribuzione del modello attività/filiera nel *Panel*

Figura 3.1. Distribuzione del modello attività/filiera

FILIERA								
		commerciale	credito	cedenti	debitori	back-office	strutture di governance	outsourcer
A T T I V I T À	attività di vendita	12	-	3	-	1	2	-
	monitoraggio comm.le e marketing	9	-	-	-	2	3	-
	proposta e istruttoria nuovi affidamenti ced	10	3	3	-	-	1	1
	valutazione e delibera nuovi affidamenti ced	3	10	2	1	1	2	1
	proposta e istruttoria nuovi affidamenti deb	7	6	1	1	-	1	-
	valutazione e delibera nuovi affidamenti deb	2	9	-	3	-	1	1
	proposta su pricing	12	1	3	-	-	1	-
	delibera su pricing	5	2	1	1	-	2	-
	preparazione modulistica contrattuale	4	1	5	1	5	6	-
	raccolta firme, perfezionamento contratti e avvio rapporto	8	1	5	2	4	1	-
	avvio debitori (attività di contatto con i debitori per mettere a regime il rapporto (es. invio LIR/conferma LIR)	2	-	3	9	2	1	-
	carico crediti	-	1	4	-	6	1	5
	controlli carico e validazione	-	-	7	2	7	2	1
	predisposizione bonifico anticipo	1	-	9	-	2	2	1
	erogazione bonifico anticipo	-	1	6	-	5	2	4
	notifiche	-	-	3	6	4	1	1
	riconoscimenti	1	-	3	7	2	1	4
	solleciti su scaduto e recupero	1	2	1	9	2	1	4
	raccolta e imputazione incassi	-	1	2	6	6	1	7
	proposta rinnovi/revisioni fidi cedenti	4	1	9	-	1	1	-
	delibera rinnovi/revisioni fidi cedenti	2	10	3	1	1	2	-
	monitoraggio regolarità/rischi linee fido (ced e deb)	1	8	7	4	2	4	1
	relazione in continuing cedente	8	-	8	-	-	2	-
	convenzionamento ed avvio rapporti reverse	7	-	1	1	1	2	-

PRODUZIONE

LAVORAZIONE

In ogni cella della matrice è indicato il numero di partecipanti che svolgono una determinata attività nell'ambito di ciascuna filiera (ad esempio, 12 partecipanti alla rilevazione svolgono l'attività di vendita nella filiera Commerciale, mentre l'attività di valutazione dei nuovi affidamenti ai cedenti è svolta, nella filiera del credito, da 10 partecipanti). Come specificato in premessa, le celle in rosa rappresentano il modello organizzativo di *benchmark* individuato, il quale non delinea necessariamente il modello più performante bensì quello con il maggior grado di diffusione tra i partecipanti.

## 4. Performance del Campione

### 4.1 Distribuzione degli FTE sulla filiera

Figura 4.1.1 Distribuzione degli FTE sulla filiera (Campione, numero)

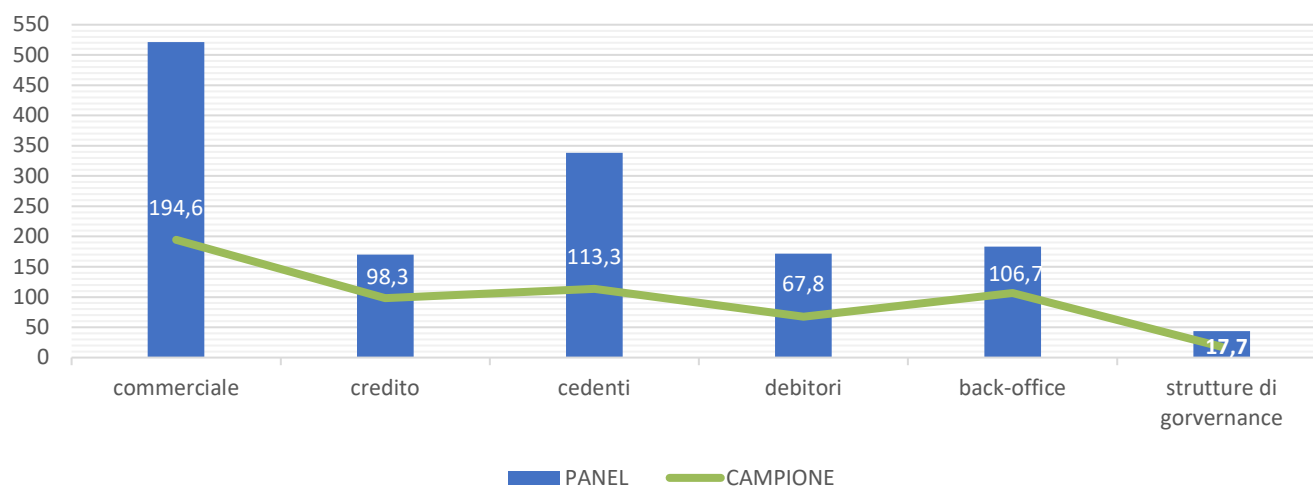


Tabella 4.1.2 Rapporto FTE delle singole filiere su FTE complessivi delle filiere (%)

FILIERA	COMMERCIALE	CREDITO	CEDENTI	DEBITORI	BACK-OFFICE	STRUTTURE DI GOVERNANCE
PANEL	36,48	11,92	23,69	12,02	12,83	3,06
CAMPIONE	32,52	16,43	18,94	11,32	17,83	2,96

## 4.2 Diffusione dei prodotti nel Campione

Figura 4.2.1 Diffusione dei prodotti nel Campione (turnover, %)

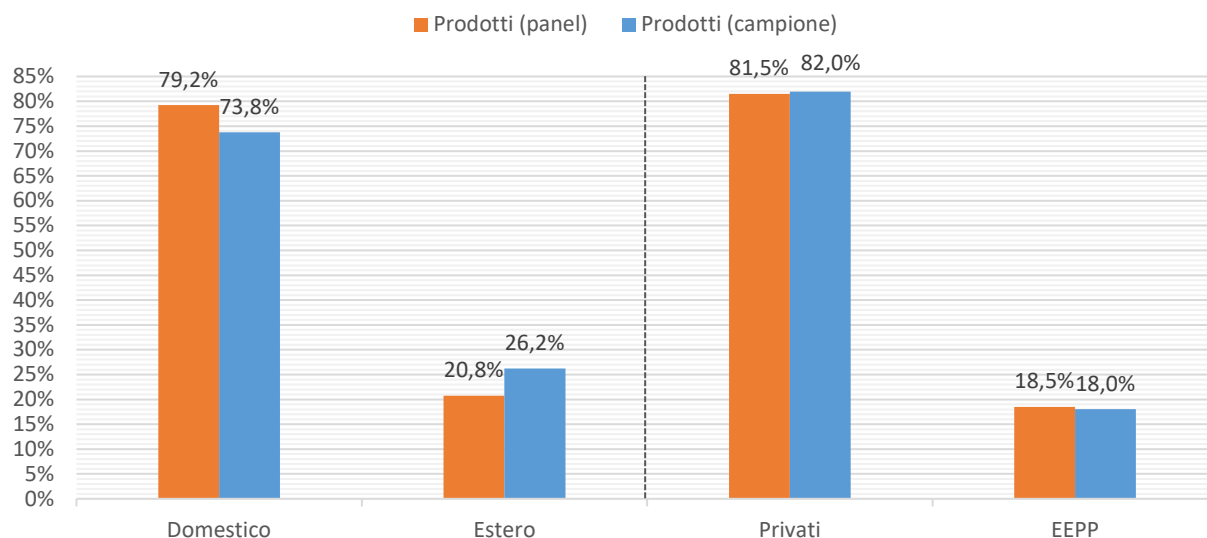
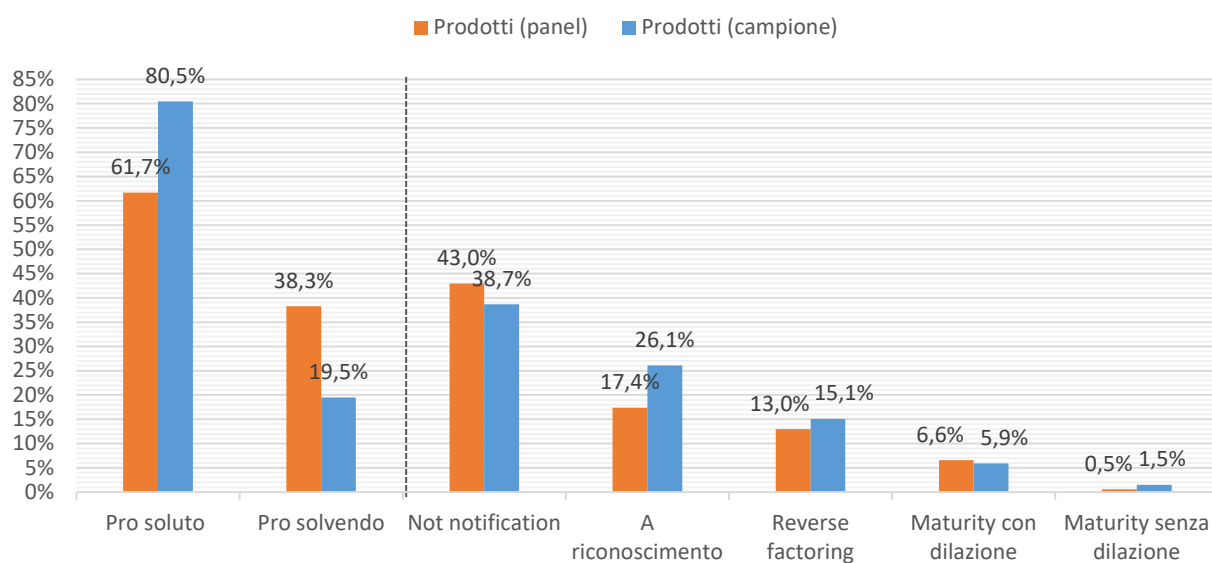


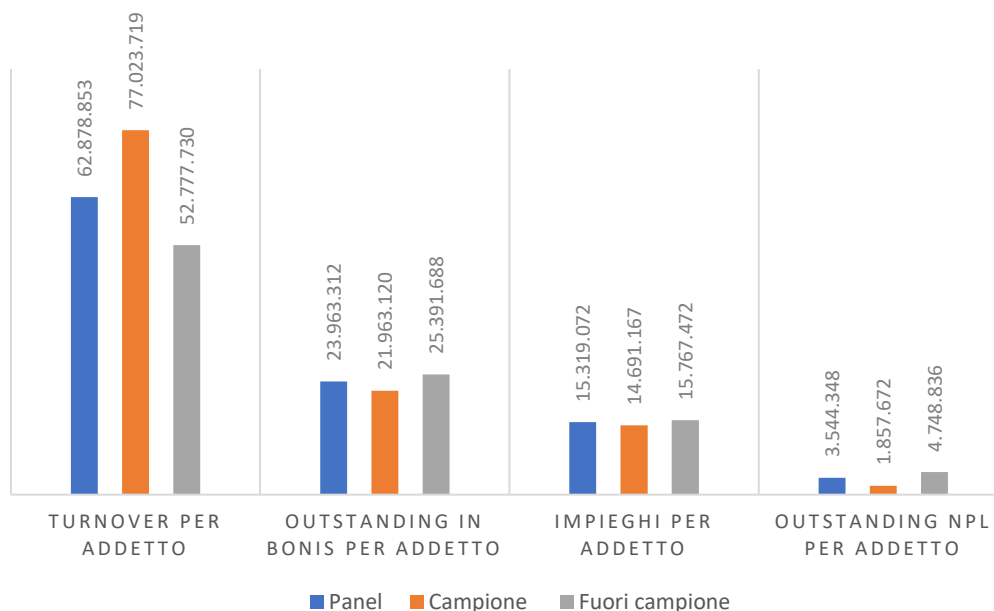
Figura 4.2.2 Diffusione dei prodotti nel Campione (outstanding, %)



Nel Campione, così come nel *Panel*, prodotti come il pro soluto e il domestico prevalgono rispettivamente sul pro solvendo e sull'estero, evidenziando in alcuni casi divari più marcati rispetto ad altri. Inoltre, in termini di controparte di riferimento, nel Campione si conferma quanto evidenziato nel *Panel* generale. Il turnover verso privati rappresenta l'82% del totale rispetto al 18% rivolto nei confronti della pubblica amministrazione come debitore ceduto.

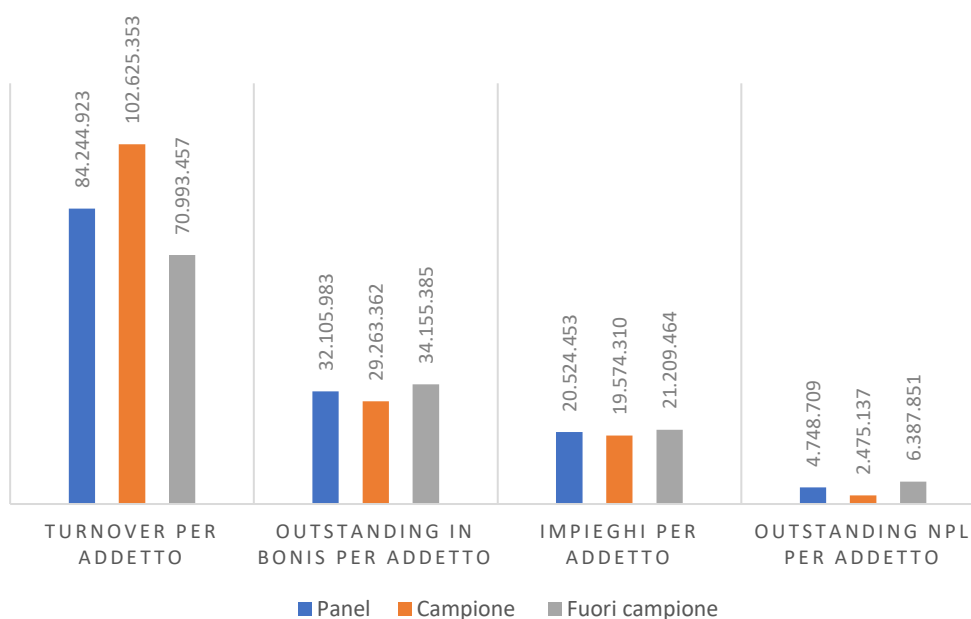
### 4.3 Produttività media pro capite del Campione

Figura 4.3.1 Produttività media pro capite su FTE totali (Campione, in euro)



La produttività media pro capite del Campione, ottenuta rapportando le singole variabili sugli FTE complessivi, rileva un impiego medio anticipato pari a quasi il 67% e un livello contenuto di outstanding “Non Performing” pari a quasi l’8%.

Figura 4.3.2 Produttività media pro capite su FTE delle strutture di business (Campione, in euro)



## 4.4 Cedenti e debitori relativi al Campione

Tabella 4.4.1 Cedenti e debitori (Campione, numero)

	MEDIA	A) MEDIA SU FTE FILIERA COMMERCIALE	B) MEDIA SU FTE FILIERA CREDITO	C) MEDIA SU FTE FILIERA CEDENTI	D) MEDIA SU FTE FILIERA DEBITORI <sup>6</sup>
<b>Cedenti attivi<sup>7</sup></b>	1.389	50	99	86	
<b>Cedenti attivi PA</b>	107	4	8	7	
<b>Cedenti scaduto oltre 60gg</b>	168	6	12	10	
<b>Debitori attivi<sup>8</sup></b>	33.596		2.390		1.951
<b>Debitori attivi PA</b>	817		58		75
<b>Debitori attivi scaduto oltre 60 gg</b>	3.343		238		29

I numeri riportati nelle colonne A), B), C), D) della Tabella 4.4.1 sono ottenuti dal rapporto della media delle singole categorie della clientela sulla media degli FTE impiegati in ciascuna filiera<sup>9</sup>.

Tabella 4.4.2 Debitori per cedenti - attivi (Campione, numero)

	MEDIA	MAX	MIN
<b>Debitori/Cedenti (attivi)</b>	24,19	56,39	1,16

Il rapporto debitori su cedenti oltre ad evidenziare il numero medio dei debitori ceduti da ciascun cedente, è indicativo anche del diverso fattore di concentrazione del credito a cui si espone mediamente il Campione. In effetti, dalla Tabella 4.4.2 oltre ad evincersi che il Campione ha un numero medio di 24 debitori per cedente, si evidenzia un intervallo notevole in termini quantitativi tra il valore massimo e minimo di debitori per cedente. Analizzando i dati, pertanto, emergono due concetti chiave: la capacità di rientrare da una posizione rischiosa rivalendosi su altri debitori (concentrazione del rischio di credito), la cui probabilità aumenta con l'aumentare delle controparti su cui si si può rivalere ("demoltiplicazione" del rischio).

<sup>6</sup> Le medie nella colonna D), diversamente dalle altre colonne, escludono dal calcolo i debitori non notificati, in quanto non deliberati nella filiera relativa alla gestione dei debitori (le medie delle altre filiere, quindi, includono tutti i debitori in quanto deliberati).

<sup>7</sup> Per cedenti attivi si intendono i cedenti in bonis che hanno effettuato almeno una cessione nei 12 mesi precedenti o che presentano un montecrediti, o anticipazioni o affidamenti in essere alla data della rilevazione.

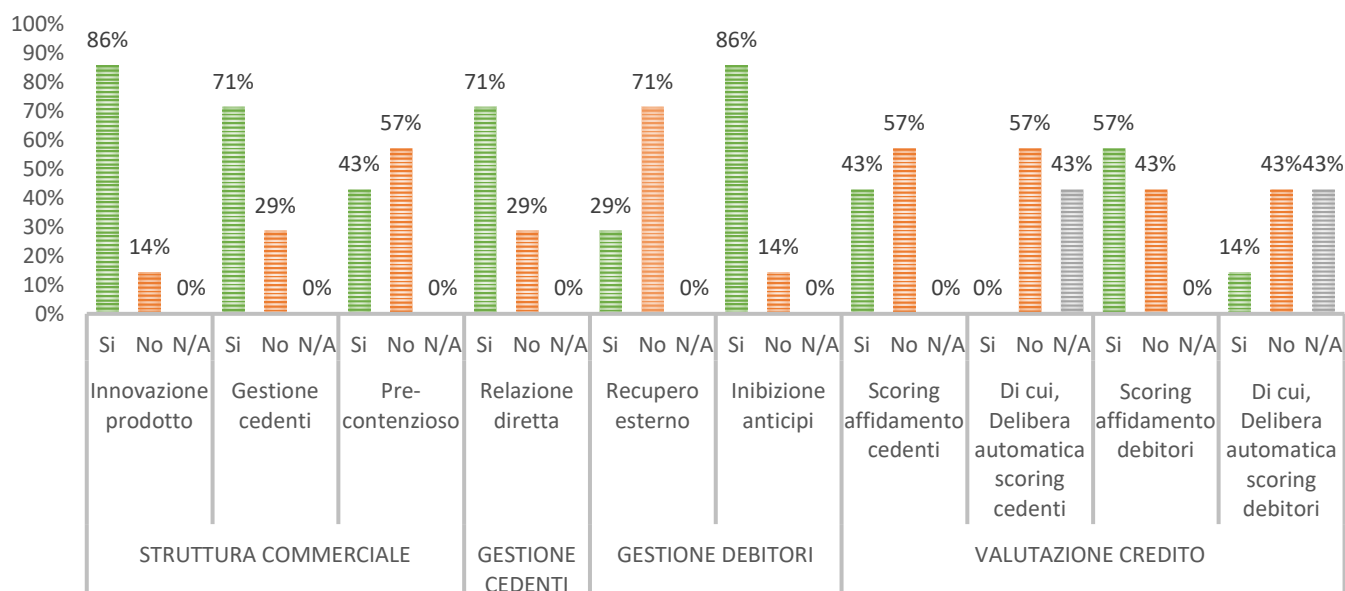
<sup>8</sup> Per debitori attivi si intendono i debitori con montecrediti o LIR in validità o plafond in validità.

<sup>9</sup> Esempio: Media Cedenti attivi su filiera commerciale pari a 50 è ottenuta dal rapporto della media dei cedenti attivi del Campione (pari a 1.389) sulla media degli FTE della filiera del Commerciale del Campione (pari a 27,80).



## 4.5 Elementi qualitativi del Campione

Figura 4.5 Elementi qualitativi (Campione)



La Figura 4.5 ripercorre le sezioni del questionario, ossia “Struttura commerciale”, “Gestione cedenti”, “Gestione debitori” e “Valutazione del credito”, dando rilievo ad alcune informazioni di tipo qualitativo. Nello specifico emerge che l’86% del Campione presidia, nell’ambito della struttura commerciale, l’innovazione di prodotto, il 71% si occupa di gestire direttamente la relazione dei cedenti e il 43% svolge attività di pre-contenzioso.

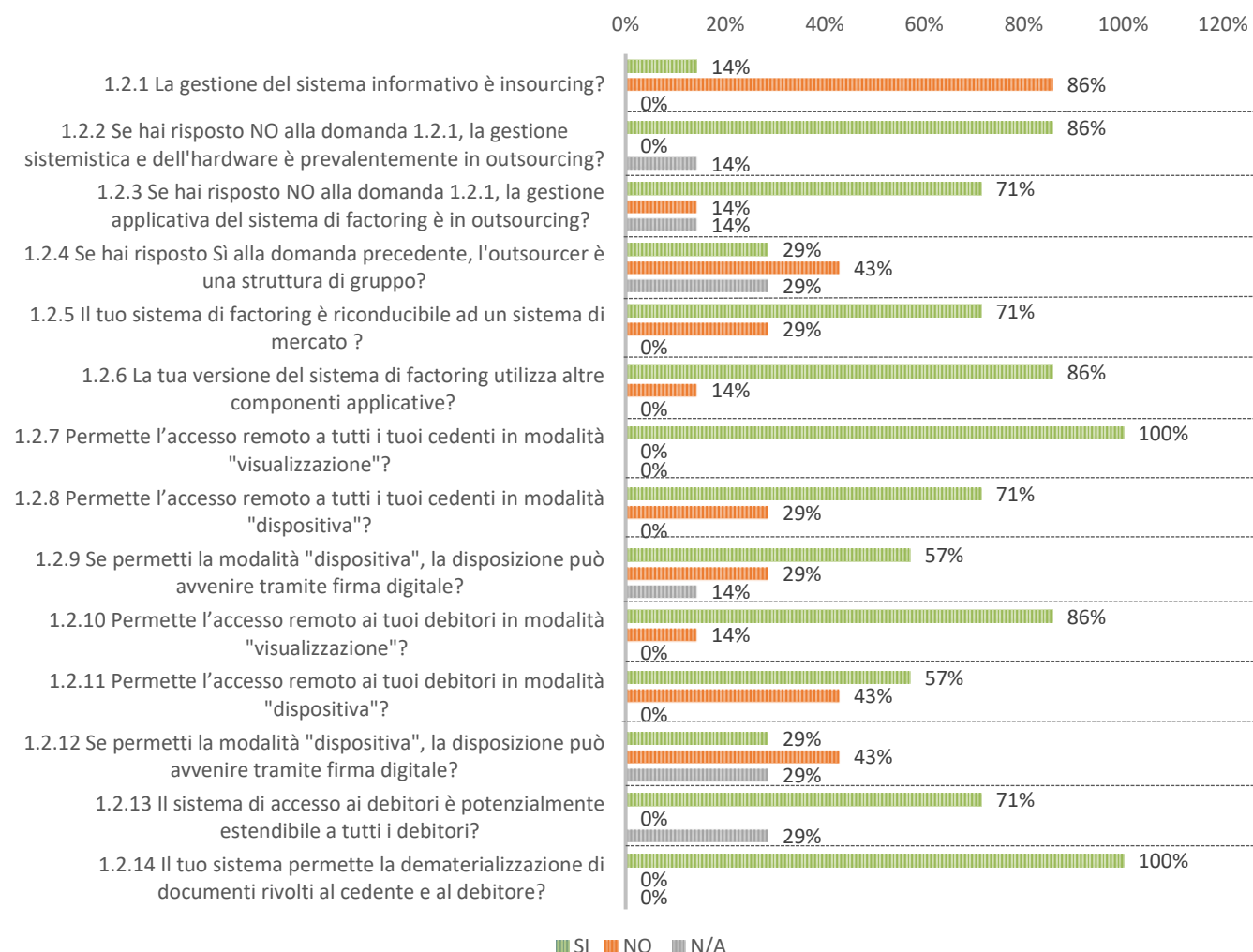
Per quanto riguarda la gestione dei debitori, il 71% del Campione svolge totalmente all’interno l’attività di recupero dello scaduto, mentre la restante parte fa ricorso ad un intervento esterno (anche parziale). L’86% del Campione blocca le erogazioni nei confronti delle controparti che preannunciano possibili comportamenti rischiosi.

Relativamente al processo di valutazione del credito, dal lato cedenti il 43% del Campione utilizza sistemi di *scoring* nel processo di nuovi affidamenti cedenti, senza ricorrere alla delibera automatica. Dal lato degli affidamenti debitori, quasi il 60% del Campione utilizza sistemi di scoring e in tal caso l’automatismo della delibera è previsto nel 14% dei casi.

Queste informazioni consentono di attribuire il grado di automazione evidenziato nella Figura 4.7.1 analizzata in seguito.

## 4.6 Infrastruttura IT del Campione

Figura 4.6 Infrastruttura IT (Campione)
















































Il sistema informativo è gestito solo dal 14% del Campione in *insourcing*, mentre della restante parte del Campione l'86% concede in *outsourcing* la gestione sistemistica e dell'*hardware* e il 71% la gestione applicativa.

Tutte le banche e società di factoring che costituiscono il Campione permettono l'accesso remoto ai propri cedenti in modalità visualizzazione, mentre l'accesso in modalità dispositiva è concesso solo dal 71% del Campione di cui il 57% mediante firma digitale. Ai debitori è concesso l'accesso remoto in modalità visualizzazione dall'86% del Campione, mentre il 57% permette al debitore di accedere in remoto in modalità dispositiva (di cui il 29% tramite firma digitale).

Infine, le società del Campione sono dotate di sistemi di dematerializzazione dei documenti.

## 4.7 Modello attività/filiera nel Campione

Figura 4.7.1 Distribuzione modello attività/filiera nel Campione

Modello della matrice attività/filiera relativo al campione individuato								
ATTIVITÀ/FILIERE	commerciale	credito	cedenti	debitori	back-office	strutture di governance	outsourcer	Grado di automazione
attività di vendita								
monitoraggio comm.le e marketing								
proposta e istruttoria nuovi affidamenti ced								M
valutazione e delibera nuovi affidamenti ced								
proposta e istruttoria nuovi affidamenti deb								M
valutazione e delibera nuovi affidamenti deb								B
proposta su pricing								
delibera su pricing								
preparazione modulistica contrattuale								
raccolta firme, perfezionamento contratti e avvio rapporto								
avvio debitori (attività di contatto con i debitori per mettere a regime il rapporto (es. invio LIR/conferma LIR))								
carico crediti								M
controlli carico e validazione								
predisposizione bonifico anticipo								
erogazione bonifico anticipo								
notifiche								
riconoscimenti								M
solleciti su scaduto e recupero								M
raccolta e imputazione incassi								
proposta rinnovi/revisioni fidi cedenti								
delibera rinnovi/revisioni fidi cedenti								
monitoraggio regolarità/rischi linee fido (ced e deb)								
relazione in continuing cedente								
convenzionamento ed avvio rapporti reverse								

Volendo raffigurare il “Lead process” dall’acquisizione alla gestione (come definito nella premessa), il percorso è identificato dalle “bolle”, le quali ripercorrono le attività e le filiere in base ad un grado di intensità rappresentativo della diffusione del modello (la “bolla” grande è indicativo di un’elevata diffusione del modello contrariamente alla “bolla” piccola).

Inoltre, nella matrice viene rappresentato il grado di automazione rilevato sulle attività, in base a quanto emerso dall’analisi della Figura 4.5, indicando con la lettera B un grado di automazione basso e con M un grado di automazione medio. In questa fase non è stato attribuito nessun grado di automazione alto (A).

Figura 4.7.2 Distribuzione FTE nel modello attività/filiera sul Campione (%)

Modello della matrice attività/filiera relativo al campione individuato						
FILIERE Rappresentatività FTE filiere/FTE totali strutture di business (%)	commerciale 36,48%	credito 11,92%	cedenti 23,69%	debitori 12,02%	back-office 12,83%	strutture di governance 3,06%
attività di vendita	35,15%	0,00%	1,68%	0,00%	0,00%	11,30%
monitoraggio comm.le e marketing	8,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	2,82%
proposta e istruttoria nuovi affidamenti ced	8,99%	1,53%	6,21%	0,00%	0,00%	0,00%
valutazione e delibera nuovi affidamenti ced	2,47%	21,86%	0,18%	0,59%	0,94%	1,13%
proposta e istruttoria nuovi affidamenti deb	3,68%	15,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
valutazione e delibera nuovi affidamenti deb	1,03%	20,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
proposta su pricing	7,95%	0,00%	0,78%	0,00%	0,00%	0,00%
delibera su pricing	6,42%	1,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
preparazione modulistica contrattuale	1,01%	1,02%	6,26%	0,00%	11,42%	33,90%
raccolta firme, perfezionamento contratti e avvio rapporto	2,46%	1,02%	2,12%	1,18%	19,49%	0,00%
avvio debitori (attività di contatto con i debitori per mettere a regime il rapporto (es. invio LIR/conferma LIR)	0,16%	0,00%	2,01%	17,82%	4,03%	0,00%
carico crediti	0,00%	0,31%	3,58%	0,00%	22,85%	0,00%
controlli carico e validazione	0,00%	0,00%	4,50%	2,66%	12,84%	2,82%
predisposizione bonifico anticipo	0,00%	0,00%	25,89%	0,00%	0,19%	5,65%
erogazione bonifico anticipo	0,00%	0,67%	4,55%	0,00%	4,78%	11,30%
notifiche	0,00%	0,00%	0,09%	7,56%	2,83%	0,00%
riconoscimenti	0,51%	0,00%	1,16%	10,72%	1,97%	0,00%
solleciti su scaduto e recupero	0,10%	3,05%	0,00%	25,03%	3,75%	0,00%
raccolta e imputazione incassi	0,00%	1,02%	1,15%	30,02%	12,00%	0,00%
proposta rinnovi/revisioni fidi cedenti	5,49%	0,26%	10,32%	0,00%	0,00%	0,00%
delibera rinnovi/revisioni fidi cedenti	2,47%	15,76%	0,18%	0,00%	0,00%	5,65%
monitoraggio regolarità/rischi linee fido (ced e deb)	0,35%	16,76%	6,86%	4,43%	2,81%	19,77%
relazione in continuing cedente	9,48%	0,00%	20,82%	0,00%	0,00%	2,82%
convenzionamento ed avvio rapporti reverse	3,74%	0,00%	1,68%	0,00%	0,00%	2,82%
<b>Totali</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente all'intero Campione, la tabella riporta, in corrispondenza di ciascuna filiera, le rispettive percentuali di distribuzione degli FTE e nelle singole celle la percentuale di FTE impiegata nella specifica combinazione attività/filiera. Le celle con la percentuale più alta sono rappresentative, quindi, di maggiori assorbimenti<sup>10</sup>.

La tabella intende fornire un'informazione utile a fornire un *benchmark* sugli assorbimenti, consentendo allo stesso tempo a ciascun associato di calcolare i rispettivi *effort* e valutare il confronto rispetto al *benchmark*.

<sup>10</sup> A titolo di esempio: l'attività "erogazione bonifico anticipo" è distribuita sulle filiere di Gestione Cedenti e *Back Office*, rispettivamente per 4,55% e 4,78%. Poiché la Gestione Cedenti pesa - nella distribuzione FTE - il 23,69% mentre il *Back Office* il 12,83%, è possibile affermare che la misura di FTE impiegati nella filiera dei cedenti equivale all'1,08% ( $23,69\% \times 4,55\%$ ), mentre nel *Back Office* corrisponde allo 0,60% ( $12,83\% \times 4,78\%$ ).



## Analisi dei processi produttivi del factoring

### INTRODUZIONE

La rilevazione ha come **scopo l'esame dei processi afferenti a posizioni non classificate** ad "Inadempienze Probabili/UTP/SOFF". **Le informazioni richieste si riferiscono pertanto a posizioni in "ordinario" e "Past-Due"**.

Il questionario è composto da DUE CARTELLE DI LAVORO: una (QUESTIONARIO) con domande sui principali processi (a sua volta divisa in due sezioni, Generale e Commerciale/Quantitativa) e un'altra, denominata MATRICE ATTIVITA'-FILIERA, che mira a fotografare in modo più preciso la strutturazione dei processi-CORE, in termini di FTE dedicati a singole attività.

La prima cartella - composta da diverse informazioni riconducibili ad aspetti organizzativi, volumi complessivi di portafoglio e qualità - intende raccogliere gli elementi distintivi degli associati e dei diversi modelli organizzativi adottati. Tali elementi caratterizzanti contribuiranno ad identificare i diversi "campioni" da utilizzare come benchmark.

La seconda cartella si focalizza sui processi produttivi fondamentali per esaminare a maggior livello di dettaglio la loro collocazione organizzativa. Dall'esame della matrice scaturiranno i diversi modelli organizzativi adottati e relativi dimensionamenti in termini di FTE ed incrociarli, poi, con i principali KPI in termini di efficienza, produttività e livelli di servizio.

### NOTE PER LA COMPILAZIONE

- Laddove richiedi numeri o importi fornire l'informazione in formato numerico fino all'unità (non utilizzare espressioni tipo 10mln, 2k... ma scrivere 10000000, 2000)

- Non lasciare celle vuote, se la casistica non ricorre impostare a NA (non applicabile), anche se numerico.

Le domande si basano su un modello generale che racchiude le diverse unità operative in funzioni afferenti agli ambiti sotto elencati. Lo schema evidenzia le sezioni vuote (ROSSO), iniziate ma non ancora completate (ROSA) e quelle complete (VERDE)

<b>INFORMAZIONI GENERALI</b>		NON INIZIATO
<b>SEZIONE 1</b>		
MODELLO DIMENSIONAMENTO e MACRO-ASSETTO ORGANIZZATIVO		NON INIZIATO
INFRASTRUTTURA IT		NON INIZIATO
COMMERCIALE		NON INIZIATO
GESTIONE CEDENTI		NON INIZIATO
GESTIONE DEBITORI		NON INIZIATO
CREDITO		NON INIZIATO
ALTRE INFO SU MODELLO ORGANIZZATIVO		NON INIZIATO
<b>SEZIONE 2</b>		
INFORMAZIONI COMMERCIALI E QUANTITATIVE		NON INIZIATO
<b>MATRICE ATTIVITA'-FILIERA</b>		
MATRICE attività-Filiera non iniziata		

A Informazioni generali		NOTE PER LA COMPILAZIONE
A.1 Associato (selezionare la Società nell'elenco)		
A.2 Data di riferimento		
A.3 Persona che ha compilato il questionario		
A.3.1 Email		
A.3.2 Telefono		

SEZIONE 1		
1.1 MODELLO ORGANIZZATIVO E DIMENSIONAMENTI		NOTE PER LA COMPILAZIONE
1.1.1 Indica il totale organico in termini di FTE.	#	SOLO FTE (full time equivalent) della società/ divisione factor; si intende includere l'organico a busta paga o a servizio (come distacco/comando o interinale, cioè che lavora nella società di factor); vanno incluse le persone che svolgono mansioni direttamente riconducibili al business (sia centro che rete) che gli staff/back office. Se la struttura di governance è in capogruppo, non va indicata Il part time si indica 0.75 Si includono interinali/stagisti/distacchi totali o parziali e alta direzione
1.1.2 La tua azienda fa parte di un GRUPPO BANCARIO?	SN	
1.1.3 Le funzioni di controllo interno sono ACCENTRATE IN CAPOGRUPPO? (ci riferiamo ad esternalizzazioni che consentono l'eliminazione di unità funzionali in azienda mantenendo il solo "referente").	SN	come funzioni di controllo interno si intendono le FAC come da vigilanza Banca d'Italia: auditing, risk management, compliance, antiriciclaggio; risposta dipendente anche dalla risposta del punto precedente; qualora le funzioni fossero esternalizzate a terze società (es società di revisioni) la risposta deve essere SI (da intendersi, l'organico non è interno alla società)
1.1.4 Indica l'organico in termini di FTE riferibile a STRUTTURE GOVERNANCE. Nel caso l'azienda abbia più linee di business indica la quota parte riferibile al Factoring, in caso contrario gli FTE coincideranno con il totale.	#	Si intendono: UO di governance e/o di direzione generale, cioè funzioni a diretto riporto di CdA, Presidenza e Direzione Generale/AD o funzioni "di struttura" non direttamente connesse al business quali Organizzazione, Risorse Umane, Governance IT, Auditing/referenti FAC e Analisti funzionali /organizzativi, pianificazione, legale....
1.1.5 indica il totale FTE dedicato alle lavorazioni su portafoglio classificato	#	poiché l'indagine si focalizza principalmente sulla struttura relativa alla gestione dei rapporti "non classificati" (v. in copertina) si richiede di indicare la quota di FTE dedicata alla gestione del portafoglio classificato (Inadempienze probabili/Soff) al fine di facilitare anche la quadratura del totale degli organici.

1.2 INFRASTRUTTURA IT		NOTE PER LA COMPILAZIONE
1.2.1 La gestione del sistema informativo è insourcing?	SN	Ai fini della domanda per "sistema informativo" si intende sia la piattaforma hardware che parte sistemistica e applicativa (FM e AM); nel caso di un'architettura complessa con più applicazioni gestite in modo diverso (parte outsourcing e parte no) ci si riferisce al gestionale factor (sistema Core). Se il gestionale è in situazione mista (es FM outsourcing e Manutenzione interna) la risposta deve essere NO, in quanto si intende Full Outsourcing . Le situazioni miste vengono specificate nelle due domande successive
1.2.2 Se hai risposto NO alla domanda 1.2.1, la gestione sistemistica e dell'hardware è prevalentemente in outsourcing?	SN	vedi nota sopra
1.2.3 Se hai risposto NO alla domanda 1.2.1, la gestione applicativa del sistema di factoring è in outsourcing?	SN	vedi nota sopra
1.2.4 Se hai risposto SI alla domanda precedente, l'outsourcer è una struttura di gruppo?	SN	
1.2.5 Il tuo sistema di factoring è riconducibile ad un sistema di mercato ?	SN	
1.2.6 La tua versione del sistema di factoring utilizza altre componenti applicative?	SN	pensiamo, ad esempio, i) ai sistemi di sicurezza e profilazione ii) remote factoring iii) pratica elettronica iv) moduli recupero crediti. L'applicativo factoring potrebbe essere stato "privato" del modulo sicurezza nativo per utilizzare i sistemi di sign-on di gruppo.
1.2.7 Permette l'accesso remoto a tutti i tuoi cedenti in modalità "visualizzazione" ?	SN	si intende capire se esistano vincoli ostativi alla completa estensione del sistema alle controparti (es. problematiche legate ai criteri di sicurezza di gruppo...)
1.2.8 Permette l'accesso remoto a tutti i tuoi cedenti in modalità "dispositiva" (es. carico cessioni, richieste anticipi...) ?	SN	si intende capire se esistano vincoli ostativi alla completa estensione del sistema alle controparti (es. problematiche legate ai criteri di sicurezza di gruppo...)
1.2.9 Se permetti la modalità "dispositiva", la disposizione può avvenire tramite firma digitale?	SN	
1.2.10 Permette l'accesso remoto ai tuoi debitori in modalità "visualizzazione"?	SN	si intende la visualizzazione della situazione del debitore e non anche la disponibilità di documenti online. Si intende capire se esistano vincoli tecnici ostativi alla completa estensione del sistema alle controparti (es. problematiche legate ai criteri di sicurezza di gruppo...), indipendentemente dall'effettivo utilizzo di tale funzione
1.2.11 Permette l'accesso remoto ai tuoi debitori in modalità "dispositiva" (es. riconoscimenti...)?	SN	si intende capire se esistano vincoli tecnici ostativi alla completa estensione del sistema alle controparti (es. problematiche legate ai criteri di sicurezza di gruppo...), indipendentemente dall'effettivo utilizzo di tale funzione
1.2.12 Se permetti la modalità "dispositiva", la disposizione può avvenire tramite firma digitale?	SN	Si intende firma attraverso dispositivi (kit, certificati) rilasciati da Certificazione Authority e validi di fronte ai terzi
1.2.13 Il sistema di accesso ai debitori è potenzialmente estendibile a tutti i debitori	SN	rispondi N se l'attivazione di nuovo debitore sul sistema richiede implementazioni
1.2.14 se il tuo sistema permette la dematerializzazione di documenti rivolti al cedente e al debitore, indicane la percentuale rispetto alla massa di documenti prodotti.	SN	esempio: corrispondenza, estratti conto, contabili ecc... (NA se il sistema non permette, zero se non la usa ma il sistema lo permette, xx% il sistema permette e lo usa)

1.3 COMMERCIALE		NOTE PER LA COMPILAZIONE
1.3.1 La tua struttura commerciale è responsabile/presidia l'innovazione di prodotto?	SN <input type="text"/>	Per innovazione di prodotto si intende ogni novità sostanziale su canali distributivi, target market
1.3.2 La tua struttura commerciale svolge attività di contatto "in continuing" con la clientela assumendo il ruolo di gestore della relazione dei cedenti?	SN <input type="text"/>	Rispondere "S" se l'addetto commerciale si occupa di tenere in prima battuta la relazione con il cliente
1.3.3 La tua struttura commerciale svolge attività di pre-contenzioso?	SN <input type="text"/>	intendiamo attività di contatto finalizzata alla predisposizione di accordi di rientro/ristrutturazione del credito e/o propedeutica al recupero
1.4 GESTIONE CEDENTI		NOTE PER LA COMPILAZIONE
1.4.1 La tua gestione cedenti si relaziona direttamente con il cedente durante le ordinarie lavorazioni?	SN <input type="text"/>	In alternativa alla risposta 1.3.2
1.5 GESTIONE DEBITORI		NOTE PER LA COMPILAZIONE
1.5.1 La tua gestione debitori affida a recupero esterno lo scaduto ?	SN <input type="text"/>	Si intendono chiamate di sollecito etc. N se completamente svolta all'interno, S anche con ricorso ad una esternalizzazione parziale
1.5.2 La tua gestione debitori può inibire anticipi su controparti che presentano comportamenti forieri di rischio?	SN <input type="text"/>	Inibire si intende non "sconsigliare", ma bloccare erogazioni attraverso meccanismi informatici e/o organizzativi (mancati visti etc.)

**1.6 CREDITO****NOTE PER LA COMPILAZIONE**

- |       |  |    |                      |  |
|-------|--|----|----------------------|--|
| 1.6.1 | Nel processo per nuovi affidamenti cedenti sono utilizzati motori di scoring                               | SN | <input type="text"/> | Per motore di scoring si intende uno o più algoritmi di lavorazione/calcolo di dati di input predefiniti dal Factor che restituisce uno o più output a supporto del valutatore per la delibera, ovvero in sostituzione dello stesso per la generazione della delibera automatica |
| 1.6.2 | Se hai risposto SI alla domanda precedente, i sistemi di valutazione generano automaticamente la delibera? | SN | <input type="text"/> | V. domanda precedente. Rispondi SI solo in caso generazione della delibera automatica  |
| 1.6.3 | nel processo per nuovi affidamenti debitori sono utilizzati motori di scoring                              | SN | <input type="text"/> | Per motore di scoring si intende uno o più algoritmi di lavorazione/calcolo di dati di input predefiniti dal Factor che restituisce uno o più output a supporto del valutatore per la delibera, ovvero in sostituzione dello stesso per la generazione della delibera automatica |
| 1.6.4 | se hai risposto SI alla domanda precedente, i sistemi di valutazione generano automaticamente la delibera? | SN | <input type="text"/> | V. domanda precedente. Rispondi SI solo in caso generazione della delibera automatica  |

**1.7 ALTRE INFO SU MODELLO ORGANIZZATIVO****NOTE PER LA COMPILAZIONE**

- |       |   |    |                      |
|-------|---|----|----------------------|
| 1.7.1 | La tua azienda ha una rete commerciale propria distribuita sul territorio?  | SN | <input type="text"/> |
| 1.7.2 | Nella fase di vendita, la tua azienda si avvale (non solo come mera segnalazione) della rete commerciale della CAPOGRUPPO | SN | <input type="text"/> |



SEZIONE 2		
2 INFORMAZIONI SUL PORTAFOGLIO	NOTE PER LA COMPILAZIONE	
2.1 Indica il TURNOVER del periodo di rilevazione	€	
2.2 Indica la percentuale del T/O DOMESTIC sul T/O totale (il restante sarà assunto come T/O estero)		%
2.3 Indica la percentuale del T/O PRIVATI sul totale T/O (il restante sarà assunto come T/O vs EEPP)		%
2.4 Indica la percentuale del T/O RIASSICURATO sul totale T/O		%
2.5 Indica il totale degli impieghi alla data di rilevazione	€	relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.6 Indica l'OUTSTANDING alla data di rilevazione relativo a posizioni non classificate	€	relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF), sia cedente che debitore
2.7 Indica l'OUTSTANDING alla data di rilevazione relativo a posizioni classificate	€	relativo ai soli rapporti classificati INAD. PROB/SOFF
2.8 Indica la percentuale di outstanding riferita ad ACQUISTO CREDITI E PROSOLUTO (il restante sarà assunto come outstanding pro solvendo)		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.9 Indica la percentuale di OUTSTANDING NOT NOTIFICATION sul totale outstanding		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.10 Indica la percentuale di OUTSTANDING A RICONOSCIMENTO sul totale outstanding		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF), per i quali l'erogazione è subordinata - in tutto o in parte - al riconoscimento del debitore
2.11 Indica la percentuale di OUTSTANDING SCADUTO DA OLTRE 60 gg		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.12 Indica la percentuale di outstanding riferita a REVERSE Factoring		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.13 Indica la percentuale di outstanding riferita a CONFIRMING		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.14 Indica la percentuale di outstanding riferita a MATURITY Factoring con dilazione		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.15 Indica la percentuale di outstanding riferita a MATURITY Factoring senza dilazione		% relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.16 Indica la percentuale di outstanding proveniente/canalizzata da/su società Fintech (se sei una Fintech = 100%, diversamente si assume che vi sia una convenzione/partnership con una Fintech)		%
2.17 Indica il numero di CEDENTI (vivi)	#	cedenti in BONIS che hanno ceduto nei 12 mesi precedenti, o presentano montecrediti o anticipazioni o affidamenti in essere
2.18 Indica il "di cui" dei CEDENTI (vivi) che hanno ALMENO una linea di cessione vs PA	#	Indica il numero dei cedenti "vivi" (come definiti al punto 2.16) che presentano almeno una linea di credito con cessioni di credito verso la Pubblica Amministrazione
2.19 Indica il "di cui" dei cedenti vivi nel segmento... (piccole, medie, corporate secondo assifact)	#	Indica il numero dei cedenti "vivi" (come definiti al punto 2.16) che presentano almeno una linea di credito con cessioni di credito da debitori diversi da Pubblica Amministrazione e PF (non è il complemento a uno del punto precedente)
2.20 Indica il numero di CEDENTI con scaduto oltre 60 gg	#	relativo ai soli rapporti "in bonis" (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.21 Indica il numero di DEBITORI (vivi)	#	debitori con montecrediti o LIR in validità o plafond in validità (non classificati INAD. PROB/SOFF)
2.22 Indica il "di cui" dei debitori vivi che sono PA	#	vedi domanda precedente. Indica qui i soli debitori PA "vivi"
2.23 Indica il numero di DEBITORI con scaduto oltre 60 gg	#	relativo ai soli debitori non classificati INAD. PROB/SOFF o non in relazione con cedenti classificati (debitore bonis ma legato a cedente SOFF non è da ricomprendere)
2.24 Hai avviato nuovi prodotti o nuovi servizi negli ultimi 12 mesi?	SN	nell'accezione di ampliamento della propria gamma di prodotti factoring o nuove significative modalità di erogazione del servizio alla clientela finale (es. ho iniziato a trattare il pro-soluto vs EEPP oppure ho dematerializzato le cessioni (cose che prima non facevo) )
2.25 Se hai risposto SI alla domanda precedente, le nuove attivazioni sono da considerarsi innovazioni sul mercato del Factoring?	SN	creazione di prodotti o servizi "unici" sul mercato e che costituiscono un vantaggio competitivo l'azienda

Matrice attività/filiera con distribuzione FTE esclusivamente riconducibili al prodotto Factoring e relativi al portafoglio "non classificato" (v. copertina)								
	commerciale	cedenti	debitori	credito	back-office	strutture di governance	outsourcer	Note
attività di vendita								
monitoraggio comm.le e marketing								
proposta e istruttoria nuovi affidamenti ced								Ricompriamo anche aperture di nuove linee di credito rispetto anche se riferite a rapporti già operanti ma con linee di diversa tipologia (es. concessione di un pro-soluto su un cedente che aveva già pro-solvendo...)
valutazione e delibera nuovi affidamenti ced								
proposta e istruttoria nuovi affidamenti deb								
valutazione e delibera nuovi affidamenti deb								
proposta su pricing								
delibera su pricing								
preparazione modulistica contrattuale								
raccolta firme, perfezionamento contratti e avvio rapporto								Tutto ciò che serve per avviare il rapporto
avvio debitori <small>(attività di contatto con i debitori per mettere a regime il rapporto (es. invio LIR conferma LIR))</small>								
carico crediti								Indicare la sola quota parte relativa al portafoglio "non classificato"
controlli carico e validazione								Indicare la sola quota parte relativa al portafoglio "non classificato"
predisposizione bonifico anticipo								Comprese forzature
erogazione bonifico anticipo								
notifiche								
riconoscimenti								
solleciti su scaduto e recupero								Indicare la sola quota parte relativa al portafoglio "non classificato"
raccolta e imputazione incassi								Indicare la sola quota parte relativa al portafoglio "non classificato"
proposta rinnovi/revisioni fidi cedenti								Ricompriamo in questa fase i rinnovi periodici a scadenza, le revisioni a parità di operatività, le variazioni su linee di credito già operanti
delibera rinnovi/revisioni fidi cedenti								
monitoraggio regolarità/rischi linee fido (ced e deb)								
relazione in continuing cedente								
convenzionamento ed avvio rapporti reverse								

distribuzione FTE sulle filiere

0000000

Totale FTE strutture business

0

Totale FTE strutture di governance  
(quota parte del Factoring e non direttamente allocate in matricce)

0

Propedeutico alla quadratura dell' organico. Indica, per differenza, gli FTE delle strutture di governance non coinvolti nelle attività richiamate in matrice (es: se in questionario ho indicato 3 FTE e 1 fosse indicato in matrice coinvolto nel processo di monitoraggio commerciale , qui verrebbe indicato 2)

totale FTE altro

0

Propedeutico alla quadratura dell' organico. La somma degli FTE di business e degli FTE di governance come sopra riportati deve essere uguale al totale FTE indicato in questionario. Se diverso riportare la differenza ed indicarne il razionale. Di minima, deve riportare gli FTE dedicati alla gestione del portafoglio classificato (v. questionario 1.1.5)

Razionale a giustificazione di "FTE altro" se avvalorato diverso da zero

TOTALE MATRICE + GOV + ALTRO

0

TOTALE FTE INDICATO IN QUESTIONARIO

0

OK - matrice quadrata

QUADRATURA

0

back-office

Back office è inteso come funzione a supporto delle operatività e con competenze su adempimenti amministrativi interni o registrazione dati

strutture di governance

Si intendono: UO di governance e/o di direzione generale, cioè funzioni a diretto riporto di CdA, Presidenza e Direzione Generale/AD o funzioni "di struttura" non direttamente connesse al business quali Organizzazione, Risorse Umane, Governance IT, responsabile Auditing e Analisti funzionali.

outsourcer

indica se l'attività è esternalizzata senza necessità di indicarne l'assorbimento sull'outsourcer - INDICARE CON "X" LE ATTIVITA' ESTERNALIZZATE