

CIRCOLARE TECNICA 01/18

Milano, 22 gennaio 2018

OGGETTO: L'organizzazione del processo del credito nelle società di factoring

Si trasmette agli Associati il rapporto finale dell'indagine in oggetto, svolta dalla Commissione Crediti e Risk Management e dalla Commissione Organizzazione e Risorse Umane, volta a descrivere le prassi del settore del factoring in materia di organizzazione del processo creditizio.

Cordiali saluti

 Il Segretario Generale
 Prof. A. Carretta

DISTRIBUZIONE			
ASSOCIATI ORDINARI E CORRISPONDENTI		ASSOCIATI SOSTENITORI	
AOSTA FACTOR	Marziano BOSIO	ARCARES	Willy BURKHARDT
BANCA CARIGE	Walter CAPPO	FS2A	Francesco SACCHI
BANCA FARMAFACTORING	Massimiliano BELINGHERI	GIOVANARDI POTOTSCHNIG & ASSOCIATI STUDIO LEGALE	Segreteria Generale
BANCA IFIS	Alberto STACCIONE Raffaele ZINGONE	LA SCALA STUDIO LEGALE	Luciana CIPOLLA
BANCA SISTEMA	Marco POMPEO Fausto GALMARINI	SCIUMEDÈ Avvocati e Commercialisti	Paolo SCIUMEDÈ
BANCO di DESIO e della BRIANZA	Giuseppe CASTIGLIA	SEFIN	Claudia NEGRI
BARCLAYS BANK	Alessandro RICCO	STUDIO LEG. FUMAGALLI, GRANDO e ASS.	Francesco LOI
BCC FACTORING	DIREZIONE GENERALE Carlo NAPOLEONI	STUDIO LEG. LUPI E ASSOCIATI	Massimo LUPI
BURGO FACTOR	Ugo BERTINI		
CLARIS FACTOR	Paolo Massimo MURARI		
CREDEMFACTOR	Luciano BRAGLIA		
CREDIT AGRICOLE EUROFACTOR	Gianluca BORRELLI		
EMIL-RO FACTOR	Paolo LICCIARDELLO Vittorio GIUSTINIANI		
EXPRIVIA Digital Financial Solution	Gianluigi RIVA		
FACTORCOOP	Franco TAPPARO		
FACTORIT	Antonio DE MARTINI		
FERCREDIT	Giacomo PORRECA Stefano PIERINI		
FIDIS	Andrea FAINA		
GE CAPITAL FUNDING SERVICES	Emiliano VERNIERO		
GENERALFINANCE	Massimo GIANOLLI		
IBM ITALIA SERVIZI FINANZIARI	Bruno PASERO		
IFITALIA	Gianluca LAURIA		
MBFACTA	Enrico BUZZONI		
MEDIOCREDITO ITALIANO	Teresio TESTA Stefano CAPPELLARI		
MPS Leasing & Factoring	Enzo NICOLI		
SACE FCT	Paolo ALFIERI		
SERFACTORING	Sergio MEREGHETTI		
SG FACTORING	Carlo MESCIERI		
UBI FACTOR	Sergio PASSONI		
UNICREDIT FACTORING	Roberto FIORINI		

L'organizzazione del processo del credito nelle società di factoring

Versione del 27 dicembre 2017

Sommario

Premessa	3
1. Il campione analizzato	3
2. I risultati dell'analisi	5
2.1 Organizzazione delle funzioni valutazione cedenti e valutazione debitori.....	5
2.2 Motivi della scelta organizzativa	7
2.3 Accorpamento di funzioni	8
2.4 Fattibilità della cessione.....	9
2.5 Fido di coppia.....	11
2.6 Due diligence tecnico/legale.....	12
2.7 Segmentazione cedenti e debitori.....	14
2.8 Sistema delle deleghe nel processo di valutazione e affidamento	15
2.9. Processo di scoring automatico lato debitore	16
2.10. Interrelazioni con la funzione risk management	17
2.11. Valutazione dei clienti comuni con la capogruppo.....	19
2.12. Esternalizzazione	21
2.13. Modalità di fissazione del pricing	22
3. Conclusioni	23

Premessa

Il presente lavoro, svolto in collaborazione fra la Commissione Crediti e Risk Management e la Commissione Organizzazione e Risorse Umane¹, ha l'obiettivo di fornire agli Associati una mappatura delle principali scelte organizzative adottate dagli operatori del settore e tracciare le migliori pratiche, al fine di evidenziare le caratteristiche e le specificità operative che differenziano il factoring dall'attività bancaria tradizionale in termini di prassi e performance modello di creazione di valore.

1. Il campione analizzato

L'indagine svolta ha carattere prevalentemente qualitativo ed è stata condotta nel corso del 2016 tramite un questionario erogato dall'Associazione e, in taluni casi, anche tramite interviste dirette a responsabili o funzionari della direzione crediti delle società coinvolte.

Il campione coinvolge diciotto società ed è costituito da società appartenenti a gruppi bancari, da una società appartenente ad un gruppo finanziario e da due società appartenenti a gruppi industriali ("captive").

Nello specifico le società prese in esame sono le seguenti:

Aosta Factor
Banca Farmafactoring
BCC Factoring
Beta Stepstone²
BPER Factor
Credemfactor
Creditech³
Factorcoop
Factorit
Ge Capital Finance⁴
Ifitalia
Mediocredito Italiano
MPS Leasing & Factoring
Sace FCT
Serfactoring
SG Factoring
UBI Factor
Unicredit Factoring

¹ Con la collaborazione di Pietro Bartolini.

² Incorporata in Banca Sistema dopo lo svolgimento dell'indagine.

³ Il ramo di attività factoring è stato successivamente ceduto a MB Facta, nello stesso gruppo.

⁴ Incorporata in Banca IFIS dopo lo svolgimento dell'indagine.

Figura 1.1 – Il campione di riferimento: natura degli operatori

Appartenenza a gruppo bancario o finanziario	CAMPIONE società di factoring	% sul totale delle risposte
Gruppo bancario	15	83,33%
Gruppo finanziario	1	5,56%
Gruppo industriale	2	11,11%
TOTALE	18	100%

Considerate le vicende societarie che hanno interessato alcune società in seguito allo svolgimento delle interviste, non è possibile fornire una rappresentatività aggiornata del campione. Il campione analizzato, in ogni caso, rappresentava al 31 dicembre 2015 circa l'83% del turnover cumulativo degli Associati.

Al fine di fornire ulteriore profondità e grado di dettaglio all'analisi, le società esaminate sono state separate per dimensione, utilizzando il turnover dell'anno 2015 come discriminante. Nello specifico, le società sono state raggruppate in tre cluster dimensionali: società di elevate dimensioni (turnover annuo superiore a 10 miliardi di euro), società di medie dimensioni (turnover annuo compreso fra 2 e 10 miliardi di euro) e società di piccole dimensioni (turnover annuo inferiore a 2 miliardi di euro).

Figura 1.2 – Il campione di riferimento: dimensioni degli operatori

Classificazione per fasce di turnover (dati al 31/12/2015)	
Fascia alta (sopra i 10 mld)	3
Fascia intermedia (da 10 mld a 2 mld)	9
Fascia bassa (sotto i 2 mld)	6

Il questionario (in allegato) indaga diversi profili del processo del credito e della organizzazione della funzione creditizia, a partire dalla struttura organizzativa delle funzioni valutazioni cedenti e debitori, fino ad aspetti di natura più tecnica come l'eventuale ricorso alla fattispecie del fido di coppia, la presenza di processi di scoring automatici lato debitore, nonché temi di processo e governance, quali la valutazione di clientela comune con la capogruppo e l'impianto del sistema di deleghe attribuito nel processo di valutazione e affidamento.

2. I risultati dell'analisi

I risultati dell'analisi sono illustrati in tabelle per i dati aggregati e in percentuale per ogni tipologia di risposta, attraverso grafici a istogramma, separando le società per fasce di turnover.

2.1 Organizzazione delle funzioni valutazione cedenti e valutazione debitori

Si prega di descrivere il tipo di organizzazione adottata per le funzioni di valutazione cedenti e valutazione debitori; in particolare, si prega di precisare se le persone preposte alle attività sono inserite in una stessa unità organizzativa (ufficio, funzione, servizio) o in due unità separate; in caso di unità separate, se queste sono inserite in una medesima o in diverse funzioni o divisioni della Società o se riportano ad un unico responsabile.

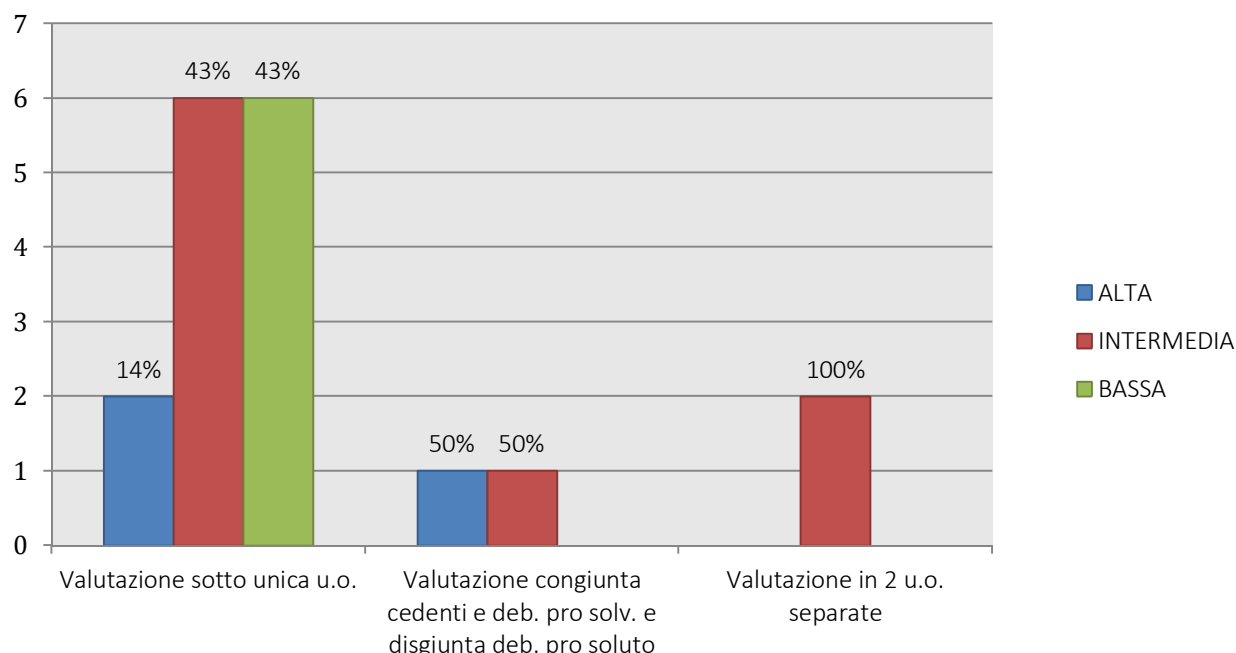
La prima domanda del questionario indaga il tipo di organizzazione adottata per le funzioni di valutazione cedenti e valutazione debitori. Per quanto la domanda richiedesse risposte aperte, è comunque stato possibile raggruppare le risposte ricevute in tre categorie:

Figura 2.1.1 – Organizzazione delle funzioni valutazione cedenti e valutazione debitori

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
1.Valutazione cedenti e debitori in un'unica unità organizzativa (ufficio, funzione, servizio)	14	77,8%
2.Valutazione congiunta per cedenti e debitori pro solvendo e una valutazione separata per debitori pro soluto	2	11,1%
3.Valutazione cedenti e debitori in due unità organizzative separate (ufficio, funzione, servizio)	2	11,1%
Totale	18	100%

Le risposte sono state inoltre riclassificate per dimensione della società.

Figura 2.1.2 – Organizzazione delle funzioni valutazione cedenti e valutazione debitori – analisi per cluster dimensionale⁵



In termini aggregati, la tipologia di organizzazione più utilizzata è quella che riconduce le attività di valutazione sotto la stessa unità organizzativa. Infatti, ben il 77,8% utilizza tale impostazione.

Buona parte delle motivazioni alla base della scelta riferita dai rispondenti viene approfondita nella successiva domanda del questionario, anche se è utile anticipare fin da ora che la motivazione più comune è quella della ricerca di una visione completa dell'operazione commerciale sottostante, in considerazione dei profili e degli annessi rischi cedenti e debitori, e di conseguenza di una maggiore efficacia in termini di tempistiche operative.

Si può notare inoltre come la totalità delle sei società della fascia bassa in termini di turnover abbia scelto questa impostazione, contro le due su tre della fascia alta e le sei su nove della fascia intermedia.

Tuttavia è bene evidenziare qualche particolarità che emerge dalla lettura delle singole risposte ricevute: innanzitutto la fase d'istruttoria è svolta solitamente da un servizio differente nelle società di fascia alta o intermedia, collocato in prevalenza nell'ambito della funzione commerciale. Solo una società della fascia intermedia ha due uffici separati per le attività di istruttoria cedenti e debitori-ceduti. Va inoltre segnalato che una società di fascia alta, al momento dell'intervista, risultava in fase di completamento riorganizzativo dopo aver avuto per anni una simile impostazione (funzioni di valutazione in due unità operative separate per cedenti e debitori).

Solo due società (una di grandi dimensioni e una di medie) hanno risposto di avere una valutazione congiunta per cedenti e debitori pro-solvendo e una valutazione disgiunta per debitori pro-soluto e in generale una differenziazione del processo valutativo finalizzata ad allocare in maniera ottimale sulle controparti il rischio dell'operazione. Fra queste, nello specifico, la società di dimensioni maggiori ha un processo di valutazione chiamato principio dei "4 eyes"

⁵ Per "u.o." si intende "unità organizzativa".

per la valutazione pratiche cedenti e quelle debitori pro-solvendo, dove il proponente istruttore è la direzione commerciale e ogni proposta di affidamento passa quindi al vaglio dell'unità organizzativa preposta alla valutazione dei rischi, la quale fornisce una "risk opinion" sui relativi rischi e sulla congruità del valore di rating della controparte associata sia per i cedenti sia per debitori pro-solvendo. La valutazione disgiunta per i debitori pro-soluto è svolta dalla funzione di valutazione debitori con un suo responsabile, sempre alle dipendenze della direzione rischi. L'obiettivo dell'adozione di questo principio è quello di avere un maggior controllo interno e puntare alla delega dei poteri di delibera, per ottenere una buona velocità operativa.

Due società di fascia intermedia presentano la valutazione cedenti e la valutazione debitori separate in due unità organizzative distinte. Entrambe le unità operative sono inserite nella medesima divisione sebbene una abbia un riporto funzionale ad un unico responsabile mentre l'altra preveda due distinti responsabili. In questo modo, secondo le società che adottano tale struttura, si valorizzano le competenze necessarie per la valutazione degli specifici rischi in base alla controparte e si cerca di mantenere adeguato il livello qualitativo prodotto, assicurando il necessario coordinamento per una migliore visione complessiva dell'operatività sottostante grazie alla collocazione delle due distinte unità organizzative nell'ambito della stessa divisione.

2.2 Motivi della scelta organizzativa

Specificare quali sono le valutazioni e i motivi che hanno portato a tale impostazione organizzativa, includendo anche eventuali condizionamenti dovuti alla dimensione dell'intermediario e alla natura del business.

Nella domanda sono state raccolte nel dettaglio le valutazioni e le motivazioni che hanno portato alla scelta organizzativa relativamente alle funzioni di valutazione.

Le motivazioni che portano a integrare le funzioni di valutazione dei cedenti e dei debitori in una sola unità organizzativa dipendono spesso dalle dimensioni della società.

Le società di piccole dimensioni motivano sovente la scelta di avere un'unica funzione valutativa per cedenti e debitori facendo riferimento alle ridotte dimensioni e alla necessità di gestire l'attività con un numero limitato di personale assegnato, confermando come una contenuta dimensione societaria porti a ricercare una struttura più snella e con una buona velocità operativa rapportata al numero ridotto di cedenti. Solo due società riconducono tale scelta organizzativa alla natura e ai volumi del proprio business ed entrambe risultano nella fascia delle società minori (in termini di turnover).

Nelle società di dimensioni maggiori e intermedie, l'organizzazione delle funzioni di valutazione dei cedenti e dei debitori in una sola unità organizzativa è soprattutto frutto di una scelta strategica orientata ad una migliore analisi del merito creditizio e ad una maggiore flessibilità operativa (tale motivazione compare anche per due società di piccole dimensioni). In particolare, le società che adottano tale scelta organizzativa intendono concentrarsi sull'operazione specifica e valutare con una visione completa il legame tra cedenti e debitori nella transazione commerciale sottostante, oltre che porsi l'obiettivo di una maggiore efficienza e rapidità del processo valutativo.

In diversi casi, inoltre, la scelta del modello organizzativo del processo del credito è condizionata dall'appartenenza a grandi gruppi bancari, che ha portato a replicare all'interno della società la stessa struttura organizzativa della capogruppo, oltre che dalla presenza prevalente di clienti in comune con la stessa capogruppo o con le altre banche appartenenti al gruppo bancario.

Si segnala inoltre che le due società captive dichiarano che il loro processo di valutazione è sostanzialmente focalizzato sulla sola valutazione cedenti, considerato il particolare modello operativo, che prevede operazioni d'acquisto crediti esclusivamente nei confronti di società del gruppo industriale di appartenenza. La valutazione debitori risulta molto limitata e basata su rating esterni come supporto per valutare l'affidabilità dell'operazione.

Merita infine menzione il caso di alcuni associati caratterizzati dalla presenza di un portafoglio crediti molto focalizzato sulla P.A. e enti pubblici. Di questi, un intermediario di fascia alta sottolinea come, a fronte di un numero molto elevato di debitori nella Pubblica Amministrazione, abbia scelto di affidare la valutazione del rischio debitore e l'analisi della transazione sottostante a due unità organizzative distinte. I potenziali conflitti d'interesse tra i due processi valutativi sono salvaguardati e presidiati dal fatto che entrambi sono svolti nell'ambito della stessa direzione.

Nelle società in cui il processo del credito è organizzato in due funzioni separate per la valutazione dei cedenti e dei debitori, tale separazione ha come obiettivo una migliore efficienza e flessibilità organizzativa interna, valorizzando le competenze necessarie alla valutazione degli specifici rischi di controparte in funzione anche dei rispettivi cluster di appartenenza e delle forme tecniche più peculiari.

2.3 Accorpamento di funzioni

Nel caso in cui la società abbia adottato l'impostazione dell'accorpamento di funzioni o di riconduzione ad un medesimo responsabile, si prega di indicare le modalità con cui i processi di analisi sul debitore e sul cedente si coniugano, con particolare riferimento all'equilibrio nel processo del credito tra valutazione del rischio debitore ed analisi della transazione commerciale sottostante.

Si prega inoltre di indicare quali sono i sistemi di controllo e salvaguardia a presidio di eventuali conflitti di interesse fra i due processi.

La domanda è stata rivolta alle sole società che hanno optato per l'accorpamento delle funzioni di valutazione cedenti e debitori o la riconduzione delle stesse ad un medesimo responsabile. Considerata la natura prettamente descrittiva delle risposte, non è stato possibile effettuare alcun raggruppamento.

Fra le modalità più frequenti di coniugazione delle analisi di cedenti e debitori vi è la presenza della modalità congiunta di analisi del cedente, debitore e operazione commerciale fin dai primi passi della fase d'istruttoria, per poi proseguire con un processo unificato in fase di valutazione cedenti e debitori ceduti da parte degli analisti. L'obiettivo è quello di esprimere una rapida valutazione dell'operazione nella sua complessità tenendo presente contemporaneamente (per alcune società non in maniera contestuale) la peculiare trilateralità del factoring: merito creditizio del cedente, merito creditizio del debitore e caratteristiche dell'operazione sottostante. In un caso specifico la fase d'istruttoria solo lato cedente, completa di una preliminare valutazione, è svolta dalla funzione commerciale.

In alcuni casi l'integrazione delle valutazioni è sintetizzata nell'analisi di fattibilità dell'operazione dove si è tenuti a valutare sia cedente sia debitori, soppesando la mitigazione del rischio in base alla tipologia d'intervento e di rischio in acquisizione. Il collegamento è ritenuto tale nella fase di valutazione di cut-off di rating dove si prevede un controllo incrociato tra rating cedente e debitore.

Una società affida la valutazione del credito verso la PA oggetto di cessione ad una separata funzione "Istruttoria", indipendente dalla funzione di presidio dei rischi e incaricata di effettuare le opportune valutazioni sotto il profilo legale, in via disgiunta dalla valutazione di cedenti e debitori (che è effettuata da un'unica unità organizzativa).

Alcune società accorpano la valutazione del cedente con l'analisi della transazione commerciale. Esse lasciano invece separata la valutazione dei debitori e dei rischi annessi, soprattutto per l'operatività pro-soluto dove il factor si assume il rischio diretto.

Una sola società parte da una valutazione "secca" e separata dei cedenti e debitori, con un momento di sintesi successivo della coppia legato alla valutazione approfondita della relazione commerciale sottostante.

Una società, appartenente a un gruppo bancario, evidenzia un processo di valutazione molto articolato poiché influenzato da autorizzazioni preventive e pareri esterni da banche del gruppo. In ogni caso, in fase di prima concessione o variazione rilevante degli affidamenti, si cerca di esaminare congiuntamente cedente e debitore, mentre l'analisi della transazione commerciale si esegue in sede di affidamento del cedente o del grande debitore per reverse factoring.

Infine, per le due società con la valutazione separata in due unità operative differenti, emerge quanto segue:

- la prima società presenta la riconduzione ad un medesimo responsabile per entrambe le distinte unità organizzative; ciò facilita l'osmosi tra i due processi di valutazione e permette di perseguire l'obiettivo di portare entrambi i processi valutativi nello stesso tempo allo step di "delibera", per inquadrare il rischio di controparte unitamente all'analisi della transazione commerciale;
- la seconda società ha per ognuno dei due servizi un responsabile di riferimento, ma è presente al contempo un processo di sintesi effettuato dal Direttore Crediti attraverso dei processi di controllo di linea, che permettono di aver sempre una unità d'intenti e di visione aziendale. All'interno della valutazione cedente, si analizza anche la qualità del credito in proposta ed è importante porre l'accento su come il processo di valutazione in tale società veda la partecipazione di servizi diversi in momenti diversi, ognuno con una propria autonomia deliberativa di processo.

In generale non sono stati segnalati nelle risposte specifici sistemi di controllo interno a presidio di eventuali conflitti d'interesse tra i due processi, né si ritengono presenti particolari e significativi conflitti d'interesse per la prevalenza di un accentramento delle funzioni di valutazione. È da sottolineare la presenza, in una società appartenente a un grande gruppo bancario, di un sistema di controllo sui conflitti d'interesse nella valutazione e gestione operativa dei rischi su cedenti e debitori.

2.4 Fattibilità della cessione

Si prega di indicare se la cessione è subordinata alla valutazione congiunta cedente/debitore/credito oggetto di cessione e chi è il soggetto/funzione preposto a tale valutazione.

In merito alla scelta di subordinare o no la fattibilità della cessione alla valutazione congiunta cedente/debitore/credito oggetto di cessione e al soggetto/funzione preposto a tale valutazione, emerge il quadro riportato nella tabella seguente.

Figura 2.4.1 – La cessione è subordinata alla valutazione congiunta cedente/debitore/credito oggetto di cessione?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
SI	17	95%
NO	1	5%
Totale	18	100%

In pratica, la totalità delle società del campione (ben il 95%) ha dato risposta affermativa circa il subordine della fattibilità della cessione all'esito di una valutazione congiunta dei tre elementi cedente/debitore/credito oggetto di cessione.

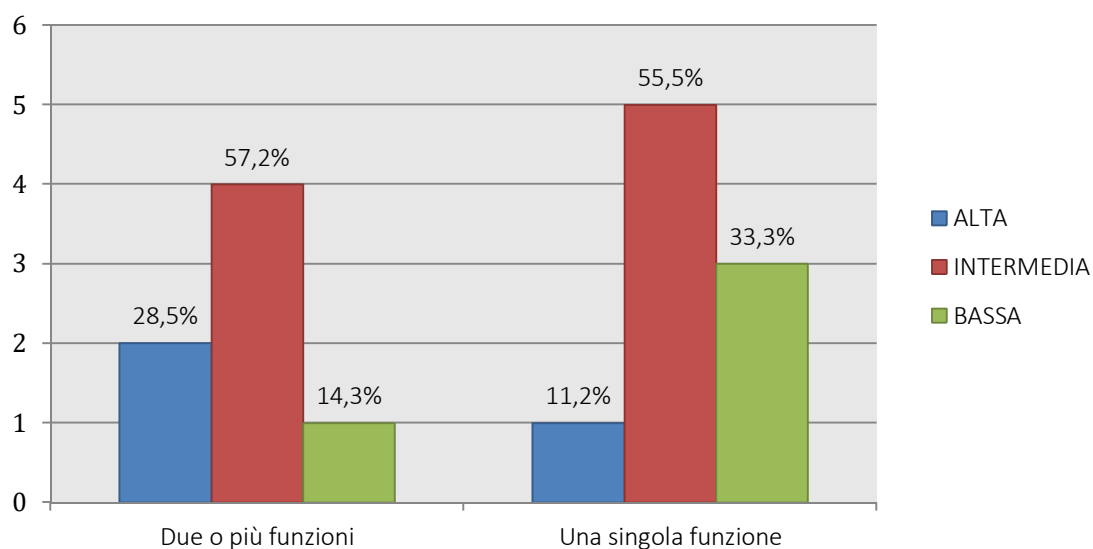
Solo una società, di natura captive, non ha attivato questa prassi operativa all'interno dell'organizzazione.

Nelle società in cui la struttura aziendale è maggiormente complessa e per le fasce con volumi di turnover più alte e intermedie, si rileva la presenza di una molteplicità di funzioni o servizi che subentrano nella fase della fattibilità della cessione; nelle realtà minori, invece, si rimanda di norma a una singola funzione per tale valutazione di fattibilità.

Una delle società del campione della fascia più alta in termini di turnover dichiara che per ogni cessione è necessario che sia il cedente sia il debitore abbiano ricevuto le opportune approvazioni creditizie da parte dell'organo deliberante, costituito da ben dieci livelli diversi, individuato dal mix tra importi, strumenti a mitigazione del rischio e rating delle controparti.

La valutazione congiunta cedente/debitore/credito oggetto di cessione è in pratica sempre contemplata nell'organizzazione del processo del credito, confermando come l'analisi della struttura trilaterale dell'operazione sia una buona e diffusa prassi delle società di factoring per distribuire e allocare meglio i relativi plafond sulle controparti garantendo una minore rischiosità.

Figura 2.4.2 – Chi è il soggetto/funzione preposto a tale valutazione? – Analisi per cluster dimensionale



2.5 Fido di coppia

Si prega di segnalare se nelle procedure di affidamento è previsto un riferimento alla coppia cedente-debitore/i.

La domanda è puramente tecnica e tratta il fido di coppia: in altri termini, si è indagata la presenza di un limite operativo assegnato a ciascuna coppia cedente-debitore/i.

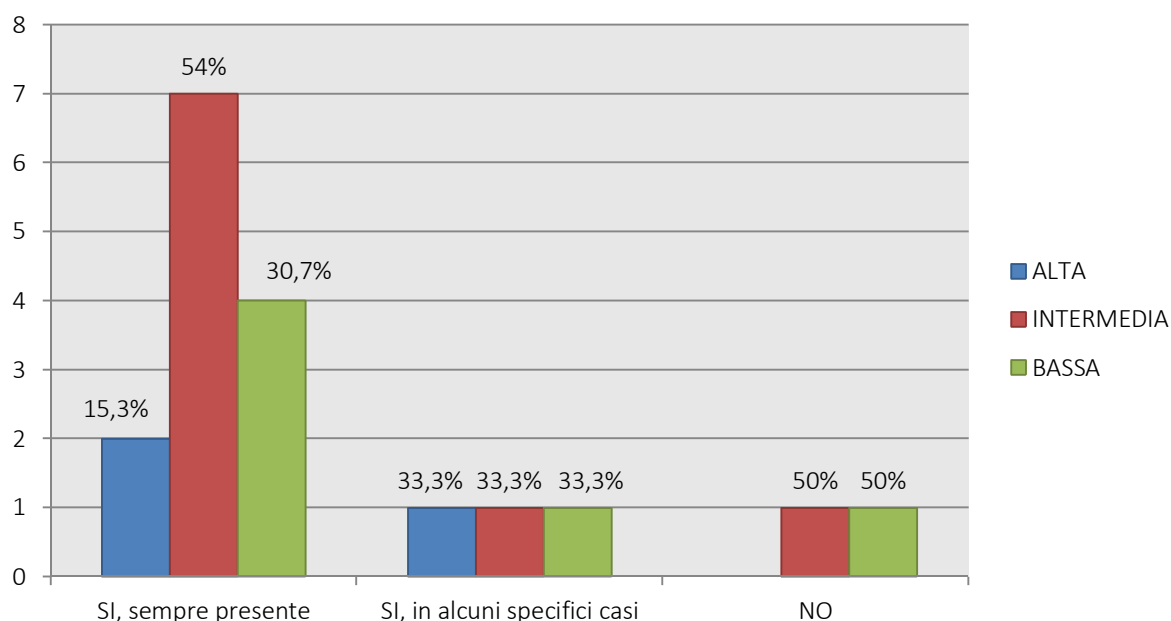
La forma tecnica del fido di coppia consente di allocare in maniera ottimale l'importo del limite aggregato cedente su più coppie cedenti/debitori. Attraverso tale limite si attenua il rischio complessivo dell'operazione sottostante, grazie alla valutazione congiunta della coppia cedente-debitore, dove ogni plafond cedente è legato a quello di uno o più plafond debitori. Questa valorizzazione della coppia concorre a determinare la finanziabilità dei crediti oggetto di cessione.

Figura 2.5.1 – Nelle procedure di affidamento è previsto un riferimento alla coppia cedente-debitore/i?

Risposte possibili	N. di risposte	% di risposte sul totale
1. SI, sempre presente	13	72,2%
2. SI, in alcune specifiche casistiche	3	16,7%
3. NO	2	11,1%
Totale	18	100%

L'analisi può essere riproposta raggruppando le risposte per dimensione della società.

Figura 2.5.2 – Nelle procedure di affidamento è previsto un riferimento alla coppia cedente-debitore/i? – Analisi per cluster dimensionale



La percentuale più consistente delle società del campione fa uso del fido di coppia (72,2%), e in termini di turnover la presenza è così suddivisa: due società della fascia alta, sei dell'intermedia e quattro della bassa.

Solamente due società del campione non ne fanno uso (16,7%): si tratta di una società di fascia di turnover intermedia e una di fascia bassa, quest'ultima di natura multi-captive, con un parco debitori che partecipa indirettamente o direttamente al patrimonio della società capo-gruppo.

Sono presenti tre società che hanno risposto “sì, solo in alcuni casi specifici”, rispettivamente una per ogni tipologia di clusterizzazione della fascia alta, media e bassa in termini di turnover. Tra le motivazioni descritte da queste 3 società si trovano i casi nei quali il cedente ha un limitato merito creditizio oppure si tratta di operatività pro-soluto oppure infine quando il fido debitore viene utilizzato per lo smobilizzo di fatture emesse da altri nominativi cedenti.

2.6 Due diligence tecnico/legale

Si prega di segnalare se esiste una funzione preposta all'analisi tecnico/legale dei crediti oggetto di cessione, in particolare con debitori appartenenti alla P.A.

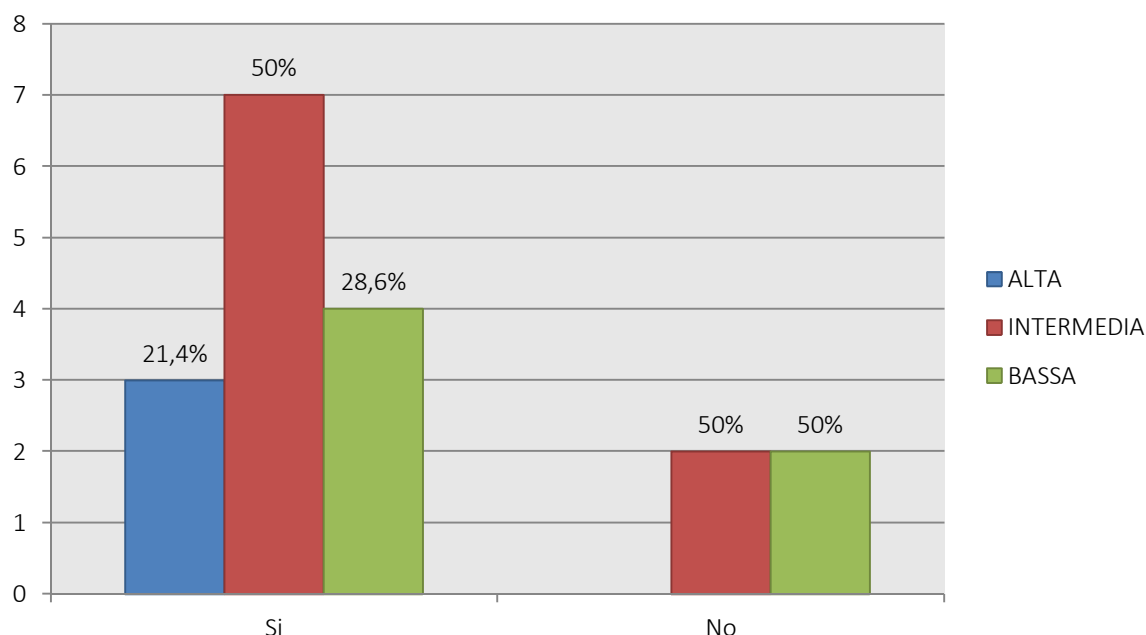
Gli Associati sono stati interrogati anche sulla eventuale presenza di una funzione preposta all'analisi tecnico/legale dei crediti oggetto di cessione.

Dalle risposte ottenute, emerge effettivamente la presenza di una simile funzione nella maggioranza dei casi. In particolare, la due diligence legale acquisisce particolare rilevanza in caso di acquisto crediti nella P.A., data la presenza di normative specifiche, complesse e in continua evoluzione e il conseguente elevato rischio di variabilità normativa che può alterare l'autoliquidabilità del credito acquistato.

Figura 2.6.1 – Esiste una funzione preposta all'analisi tecnico/legale dei crediti oggetto di cessione?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
Sì, presente un soggetto/funzione preposto a tale ambito all'interno della società	14	77,8%
No	4	22,2%
Totale	18	100%

Figura 2.6.2 – Esiste una funzione preposta all’analisi tecnico/legale dei crediti oggetto di cessione? – Analisi per cluster dimensionale



Ben il 77,8% delle società incluse nel campione prevede una funzione preposta all’analisi approfondita, dal punto di vista legale, del portafoglio crediti acquistati, di cui la totalità delle società di fascia alta in termini di turnover (tre), sette società della fascia intermedia e quattro società della fascia bassa.

Solo quattro società non svolgono abitualmente una due-diligence tecnico-legale sui crediti ceduti. Tra queste, due società sono della fascia intermedia e due della fascia bassa, e la motivazione è ricondotta rispettivamente a un fattore dimensionale, a un portafoglio crediti che non include soggetti appartenenti alla P.A. (per i quali la due diligence del credito acquisisce maggiore rilevanza) e alla natura multi-captive della società.

Per le società che hanno un soggetto preposto a tale funzione, appare opportuno sottolineare alcune specificità: per la maggioranza dei casi l’attività di due diligence del credito è parte integrante dell’organizzazione del processo del credito con un ufficio o servizio dedicati a tale funzione oppure con un soggetto preposto all’interno della funzione di valutazione cedenti, debitori, crediti oggetto di cessione, con l’ulteriore possibilità di avvalersi di consulenze esterne. Per altre invece la due-diligence tecnico-legale subentra solo per casistiche particolarmente complesse e per operazioni con l’estero.

2.7 Segmentazione cedenti e debitori

Si prega di segnalare se nell'ambito della valutazione cedenti e debitori ceduti, si è ritenuto opportuno suddividere ulteriormente il processo operativo per classi (es. large corporate, SME, ecc.) e quali.

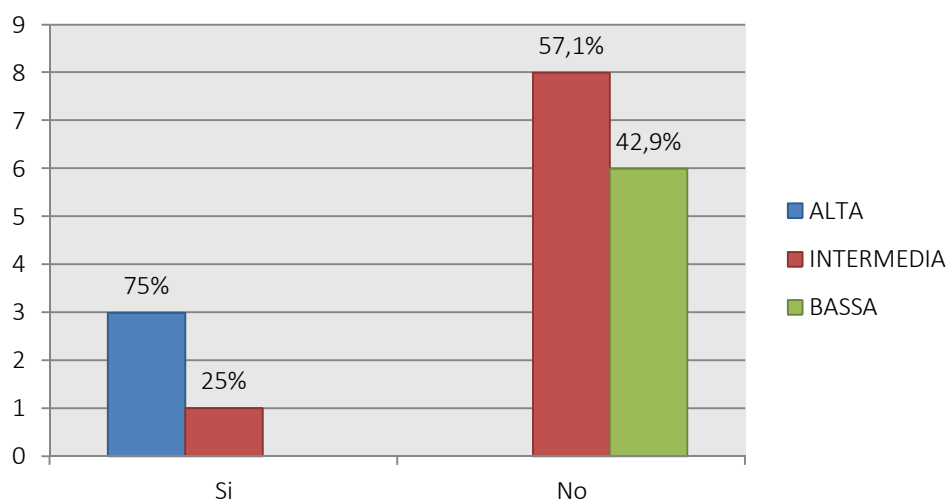
L'indagine ha approfondito anche l'eventuale segmentazione dei cedenti e dei debitori per tipologia di soggetto.

Figura 2.7.1 – Esiste una segmentazione per classi di cedenti e/o debitori?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
Si	4	22,2%
No	14	77,8%
Totale	18	100%

Appare interessante il confronto fra i cluster dimensionali:

Figura 2.7.1 – Esiste una segmentazione per classi di cedenti e/o debitori? – Analisi per cluster dimensionali



Si nota come la maggioranza delle società del campione non ricorra a una segmentazione dei cedenti e debitori (77,8%) e come queste siano costituite dalla totalità delle società di fascia bassa presenti (sei) e la quasi totalità delle società con fascia intermedia in termini di turnover (otto).

Le sole quattro società che hanno suddiviso la clientela in classi sono tutte le società di fascia alta (tre) e una della fascia intermedia.

Nello specifico, ove presenti si segnalano le seguenti segmentazioni:

- SME e privati, large corporate
- Debitori PA e privati
- Segmentazione per aree territoriali

La segmentazione della clientela nel processo operativo di valutazione cedente e debitore ceduto appare pertanto una prassi presente abitualmente nelle società con grandi volumi di turnover e con un portafoglio crediti molto vasto e ben diversificato.

2.8 Sistema delle deleghe nel processo di valutazione e affidamento

Si prega di descrivere l'impianto delle deleghe nel processo di valutazione e affidamento, i livelli di poteri e autonomia operativa, se le deleghe sono differenziate o fanno capo alle stesse persone.

Riguardo al sistema delle deleghe, la totalità delle società di fascia bassa (sei) ha un sistema di deleghe molto semplificato con pochi livelli di poteri decisionali e prevalentemente un'autonomia deliberativa stabilita in base a determinate soglie e importi nel seguente ordine crescente: la rispettiva funzione di valutazione del processo del credito, il direttore generale/a.d. e un organo collegiale (comitato esecutivo/C.d.A.).

Anche le società di fascia intermedia e alta hanno deleghe piene per la quasi totalità e si può notare rispetto a quelle di fascia inferiore un sistema più articolato e strutturato, con maggiori livelli deliberativi. In alcune società il sistema di deleghe e sub-deleghe è rivisto periodicamente e adeguato alla mutata situazione di mercato e alle esigenze strutturali.

In ogni società sono presenti diversi organi deliberanti sia di tipo collegiale che individuale tenendo conto della profilatura del rischio e degli importi dei vari affidamenti nell'organizzazione del processo del credito.

Altre particolarità si rilevano nelle società che lasciano un livello deliberativo nel processo del credito anche all'area commerciale, dove tra quattro società che lo hanno indicato sono presenti tutte e tre quelle della fascia alta e una della fascia bassa. Tutte concedono questo potere deliberativo per limitati importi al fine di snellire ulteriormente l'operatività, a parte per una società della fascia alta in cui è presente il direttore commerciale a un medio-alto livello deliberativo solo su rischi cedente e debitore pro-solvendo. In una società della fascia alta, come già evidenziato nelle risposte precedenti, si rileva la presenza di un principio di deleghe chiamato "4-eyes" per le pratiche cedenti e debitori pro-solvendo, dove le deleghe affidate direttamente alla funzione commerciale sono comunque subordinate a una risk-opinion positiva da parte della funzione di valutazione, per aumentare la velocità e il controllo nei processi operativi. Per determinare l'organo deliberante si parte da una matrice di base costituita da tre variabili: il merito creditizio cedente, il debitore ceduto e la factorability. All'interno di tale società troviamo in totale ben dieci livelli di autonomie deliberative.

Interessante notare anche la classificazione di alcune società che impostano il proprio impianto di deleghe suddivise in base al cedente e debitore ceduto. Questa strategia decisionale è stata adottata da due società della fascia alta di turnover e da una di quella intermedia di natura captive.

Infine alcune società determinano i livelli deliberativi in base al rating della controparte e/o alla forma tecnica dell'operazione. Tutte le società di maggiori dimensioni e alcune di quelle di dimensioni intermedie adottano questa impostazione: è interessante rilevare come una società della fascia alta, appartenente ad un grande gruppo bancario, abbia un sistema deliberativo automatico, fino a una certa soglia di RWA (risk weighted assets, attività ponderate per il rischio), costituito nello specifico da un sistema di ponderazione dell'esposizione basato su un complesso algoritmo informatico composto da quattro variabili: esposizione del gruppo nei confronti del singolo cliente, rating controparte, forma tecnica/garanzie, durata dell'operazione.

Si può pertanto notare un andamento proporzionalmente più complesso e diversificato a più livelli deliberativi con l'aumentare delle dimensioni e della complessità della struttura societaria e del livello di turnover, con ad esempio alcune deleghe alla funzione commerciale e processi automatici deliberativi per velocizzare l'operatività nelle varie fasi del processo del credito.

2.9. Processo di scoring automatico lato debitore

Si prega di segnalare se si è adottato un unico processo di pratica elettronica di affidamento, se il processo di scoring è utilizzato nella definizione automatica del rischio in fase di delibera e, se sì, per quali fasce di importo, tipologia di debitore o tipologia di prodotto.

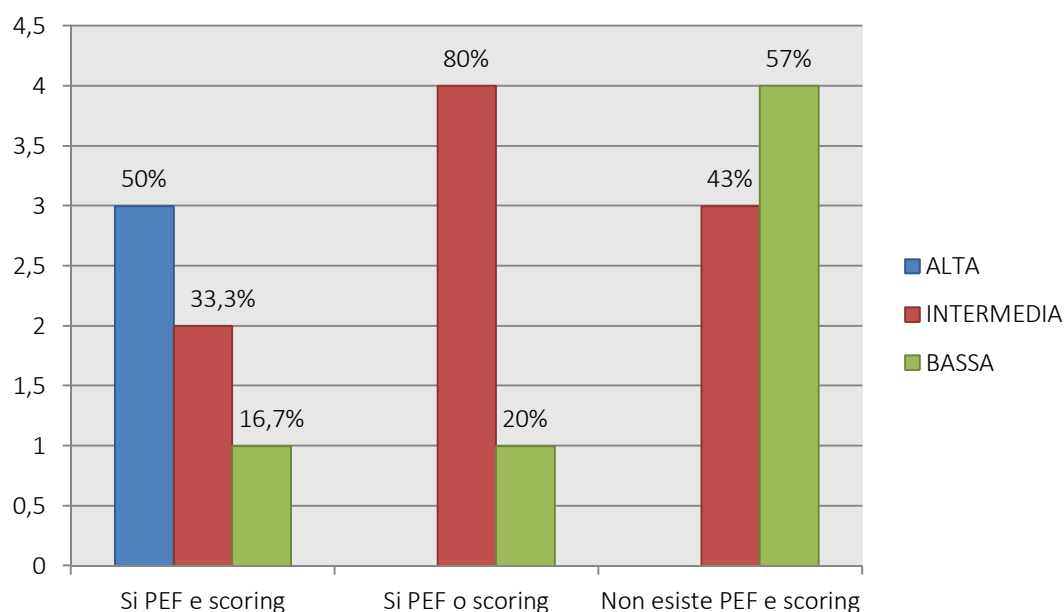
Con riferimento alla presenza di un processo di PEF (Pratica Elettronica di Fido) e di scoring automatico del rischio debitore, è stato possibile raggruppare le risposte ricevute in tre categorie, rappresentate nella tabella seguente.

Figura 2.9.1 – Adozione di PEF e processo di scoring automatico lato debitore

Risposte possibili	N. di risposte	% di risposte sul totale
1. Sì, presente pratica elettronica di affidamento e processo scoring automatico lato debitore	6	33,3%
2. Sì, solo presente pratica elettronica di affidamento o processo di scoring automatico lato debitore	5	27,8%
3. Non esiste nessuna delle pratiche elettroniche di affidamento e processi di scoring automatico lato debitore	7	38,9%
Totale	18	100%

L'analisi per cluster dimensionali fornisce interessanti indicazioni.

Figura 2.9.2 – Adozione di PEF e processo di scoring automatico lato debitore – Analisi per cluster dimensionali



Un terzo delle società ha adottato sia un processo di pratica elettronica di fido che un processo di scoring automatico in fase di delibera per il rischio debitore.

In particolare, tutte le società di maggiori dimensioni rientrano in questo gruppo (insieme a due società di dimensioni medie e ad una minore): per tutte queste società la pratica di affidamento è unica sia per cedenti che debitori, vista l'organizzazione delle funzioni di valutazione in un'unica unità organizzativa, mentre per una società con funzioni e servizi di valutazione in due unità separate anche i due processi di pratica elettronica di fido sono ben distinti. Per le due società intermedie, presenti in questa classificazione, viene utilizzato lo scoring interno automatico per il cluster "Comuni italiani", e nello specifico in una di queste due, solo per deliberare l'acquisto pro-soluto a titolo definitivo di crediti vantati in questo preciso segmento.

Per due società della fascia alta è da specificare l'utilizzo dello scoring interno: per una si ha un caso particolare di sistema interno di scoring solo per i rinnovi, le riduzioni e le revoche per debitori SME (chiamato "sistema a semaforo"), mentre per l'altra solo un sistema di scoring automatico per la valutazione debitore e per importi minori e secondo il livello di rating.

Per 3 società della fascia intermedia è presente solamente la pratica elettronica di affidamento e non esiste un processo di scoring interno automatico, mentre una società della fascia intermedia e una società della fascia bassa hanno adottato un processo di scoring per casi particolari e dagli importi limitati mentre non è presente nessuna pratica di affidamento elettronica.

L'assenza sia di pratiche di affidamento elettroniche che di processi di scoring interni automatici lato debitori caratterizza le altre società, prevalentemente di minori dimensioni.

2.10. Interrelazioni con la funzione risk management

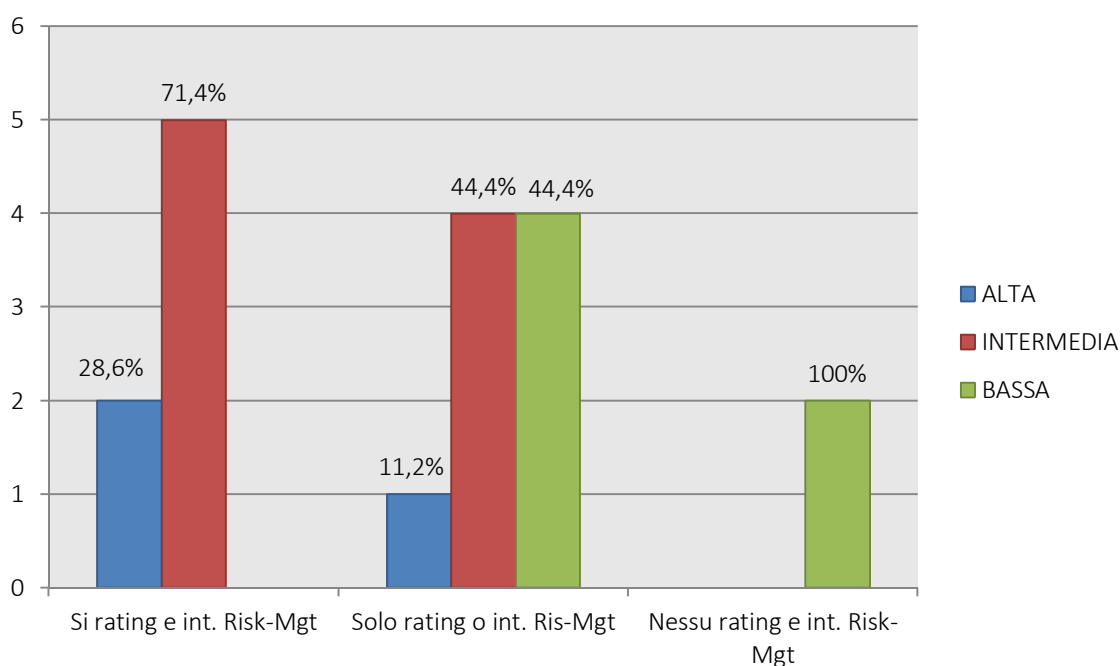
Si prega di segnalare se nell'ambito del processo del credito la valutazione tiene conto di un rating interno assegnato da un sistema di valutazione dei rischi e/o se esistono altre tipologie di interrelazione con la funzione di risk management.

Come nel caso dei processi automatizzati di pratica di fido e scoring, anche la presenza del rating interno e di altre forme di interrelazione con la funzione di risk management appare diffusa fra le società di factoring, con gradazione proporzionale alle dimensioni della società.

Figura 2.10.1 – Presenza di rating interno e altre forme di interrelazione con la funzione di risk management

Risposte possibili	N. di risposte	% di risposte sul totale
1. Sì, utilizzo rating interno e presenza di altre interrelazioni con funzione di risk-management	7	38,9%
2. Solo utilizzo rating interno oppure presenza di altre interrelazioni con risk-management	9	50%
3. Non presente rating interno e nessun'altra interrelazione con funzione di risk-management	2	11,1%
Totale	18	100%

Figura 2.10.2 – Presenza di rating interno e altre forme di interrelazione con la funzione di risk management – Analisi per cluster dimensionali



Un dato significativo è la presenza di almeno una interrelazione con la funzione risk-management nelle fasi del processo del credito all'interno delle società di factoring per la quasi totalità delle società del campione, ben sedici su diciotto, pari a circa l'89%. Analizzando nel dettaglio le risposte osserviamo come sette società (38,9%) utilizzino un rating interno e allo stesso tempo abbiano altre interrelazioni con la funzione di risk-management.

La metà delle società del campione (nove) evidenzia l'utilizzo del solo rating interno oppure di altre forme di interrelazione con la funzione risk-management. Infine solo due società (11,1%), entrambe della fascia bassa di turnover, non hanno al loro interno un rating interno o altre connessioni del processo del credito con la funzione risk-management.

Le società che utilizzano rating interni sono prevalentemente società appartenenti a gruppi bancari che utilizzano il sistema interno di rating fornito dalla capo-gruppo: tale rating è una variabile fondamentale nelle linee guida di politica creditizia, nei meccanismi di pricing e anche per delineare la competenza deliberativa degli affidamenti.

Alcune società evidenziano la presenza di interrelazioni con la funzione di risk-management diverse dall'utilizzo di un rating interno, e nello specifico rivolte a quantificare il livello massimo di concentrazione dei rischi assumibili, ad approfondire le operazioni di maggior rilievo, a fornire supporto per le metodologie di valutazione, oppure a identificare l'organo decisionale nell'ambito del sistema di deleghe.

2.11. Valutazione dei clienti comuni con la capogruppo

Nel caso di appartenenza a gruppo bancario o finanziario, si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) sovrapposti o condivisi ovvero se tutte le fasi sono svolte in autonomia dall'intermediario o con mero scambio di informazioni.

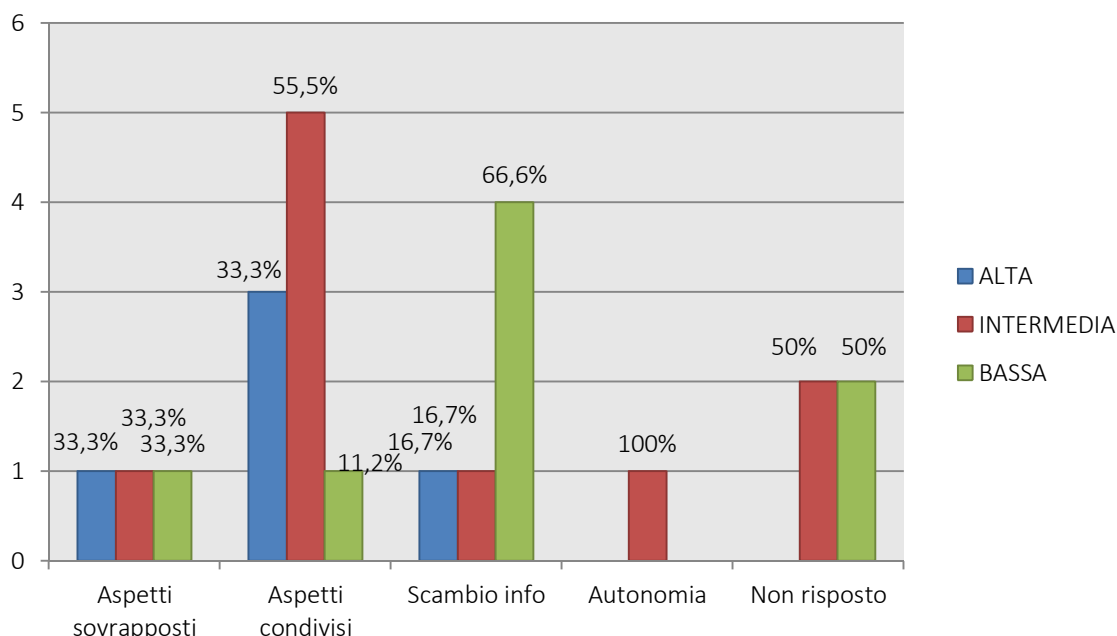
La maggior parte delle società intervistate appartenenti a un gruppo ha aspetti o fasi del processo del credito condivisi con la capogruppo. Alcune società hanno approcci differenziati per tipologia di operazione e questo spiega il numero di risposte superiore a quello degli intervistati.

Figura 2.11.1 – Nel caso di appartenenza a gruppo bancario o finanziario, si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) sovrapposti o condivisi?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
1. Aspetti o fasi sovrapposti	3	13%
2. Aspetti o fasi condivisi	9	39,1%
3. Mero scambio di informazioni	6	26,1%
4. Completa autonomia	1	4,3%
5. Non risposto	4	17,5%
Totale	23	100%

Solo una società evidenzia una completa autonomia rispetto al proprio gruppo di appartenenza.

Figura 2.11.2 – Nel caso di appartenenza a gruppo bancario o finanziario, si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) sovrapposti o condivisi? – Analisi per cluster dimensionali



Attraverso l'analisi più approfondita per volumi di turnover si può notare che tutte le società di maggiori dimensioni e buona parte delle società di medie dimensioni sono appartenenti a grandi gruppi bancari e hanno aspetti e fasi condivisi con la capogruppo.

Tipicamente la condivisione si sostanzia nella richiesta di un parere, normalmente non vincolante, da parte della capogruppo per determinate tipologie di operazioni e/o superamento di certe soglie di rischio e/o in caso di clientela condivisa. In alcuni casi, e soprattutto per le società più piccole, si evidenzia una sovrapposizione nel caso di superamento dei limiti di vigilanza, che richiedono il rilascio di un risk participation agreement della capogruppo per procedere all'operazione.

Una di esse inoltre intrattiene con la capogruppo un mero scambio informativo per tutti i file oggetto di comune intervento, fermo restando le specificità per rispettivi processi istruttori e deliberativi, mentre appare più frequente fra le società più piccole la prassi di scambiare con la capogruppo informazioni sulle delibere prese.

Per una società con il 95% dei clienti condivisi gli affidamenti sono deliberati tenendo conto dei rischi a livello di gruppo.

In un caso è prevista la partecipazione al Comitato Crediti della controllata da parte di diverse figure rilevanti della società controllante.

Una società ha evidenziato una completa autonomia per tutta la sua operatività aziendale nei confronti della società controllante, indicando uno scambio informativo solo per le posizioni con rischio comune e per le operazioni sopra determinate soglie.

Le società captive non hanno fornito risposte alla presente domanda.

2.12. Esternalizzazione

Si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) oggetto di esternalizzazione (al di fuori dell'eventuale perimetro del gruppo bancario o finanziario).

Le società intervistate non si avvalgono, in maggioranza, della possibilità di esternalizzare ad una società esterna aspetti o fasi del processo del credito (83,3%).

Solo il 16,7%, cioè tre società, di tale campione esternalizza una o più fasi del processo del credito. Nel dettaglio due sono società della fascia intermedia che riportano queste spiegazioni nella risposta:

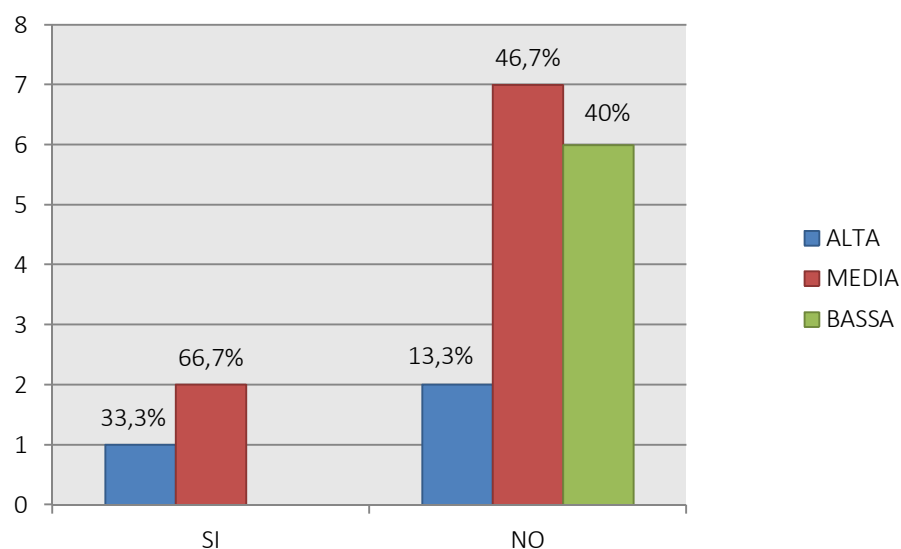
- In un caso, l'analisi del credito dei cedenti è esternalizzata, e la funzione preposta alla valutazione esprime un parere sull'affidabilità o delibera;
- nell'altro caso, vengono esternalizzate ad altra società sempre del perimetro del gruppo finanziario le fasi iniziali di censimento anagrafico, che definiscono l'avvio dell'istruttoria creditizia.

La terza società, della fascia alta di turnover, affida a una società esterna il caricamento massivo di dati e informazioni andamentali nei casi delle analisi di fattibilità di portafogli crediti ad elevata granularità/numerosità.

Figura 2.12.1 – Vi sono aspetti o fasi del processo del credito oggetto di esternalizzazione?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
Si	3	16,7%
No	15	83,3%
Totale	18	100%

Figura 2.12.2 – Vi sono aspetti o fasi del processo del credito oggetto di esternalizzazione? – Analisi per cluster dimensionali



2.13. Modalità di fissazione del pricing

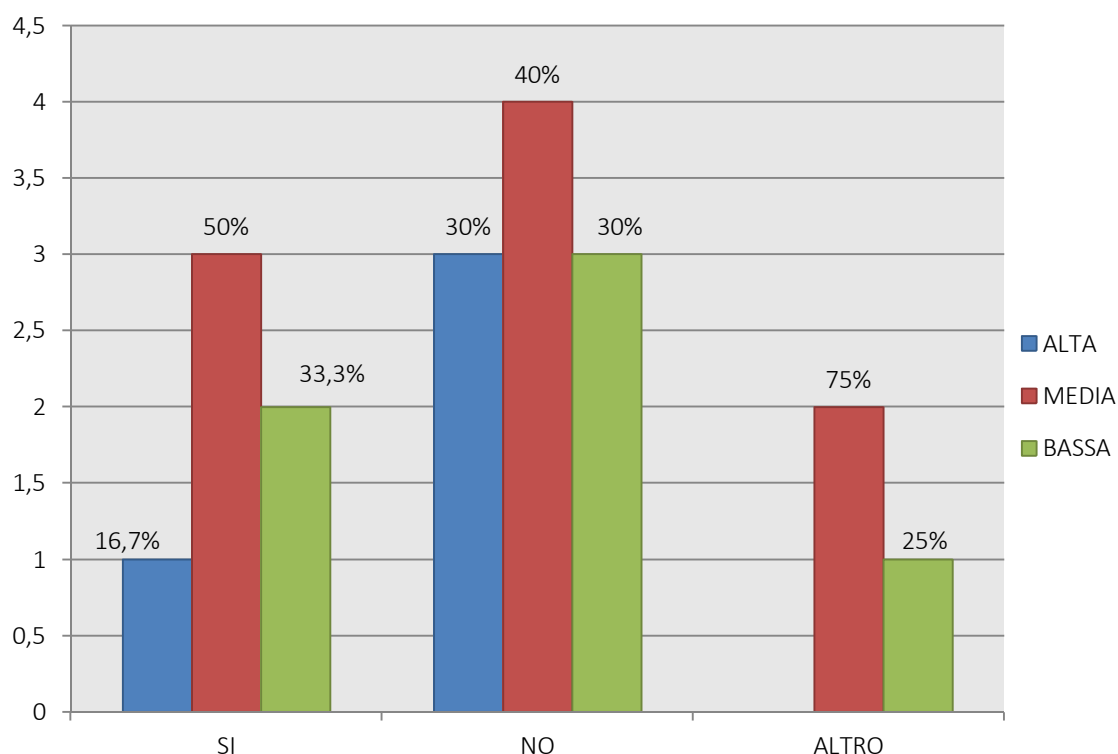
Si prega di indicare se esiste una funzione preposta alla valutazione della congruità prezzo/reddittività all'interno del processo del credito (e quindi in relazione agli specifici rischi) ovvero se la valutazione è effettuata a monte nelle politiche di pricing.

Le risposte delle società sono aggregate nella tabella seguente (da sottolineare come solo una società di fascia turnover elevata abbia indicato due risposte sulle tre possibili scelte).

Figura 2.13.1 – Esiste una funzione preposta alla valutazione della congruità prezzo/reddittività all'interno del processo del credito?

Risposte possibili	N. di risposte	% sul totale delle risposte
1. Sì, presente funzione di valutazione congruità	6	31,6%
2. No, la fissazione del pricing è effettuata a monte	10	52,6%
3. Altro, da specificare	3	15,8%
Totale	19	100%

Figura 2.13.2 – Esiste una funzione preposta alla valutazione della congruità prezzo/reddittività all'interno del processo del credito?
– Analisi per cluster dimensionali



Per la maggior parte delle società intervistate, il pricing è effettuato a monte nel processo del credito; ben dieci società adottano questa politica (pari al 52,6% sul totale del campione), mentre sei (pari al 31,6%) hanno una funzione preposta per la valutazione di congruità del prezzo/reddittività.

L'analisi per fascia dimensionale non evidenzia differenze rilevanti fra società di dimensioni maggiori e società piccole o medie. Appare comunque opportuno approfondire le risposte fornite per qualificare meglio il comportamento adottato.

Nello specifico, la valutazione di congruità prezzo / redditività è affidata normalmente alla direzione commerciale. In un caso, è presente un modello di pricing evoluto il cui output viene considerato nell'ambito della valutazione dell'operazione.

È inoltre opportuno porre in evidenza l'unico caso in cui è stata fornita una doppia risposta: si tratta di una società di dimensioni elevate in cui:

- per i fidi pro soluto, nell'ambito del rinnovo, tale valutazione è effettuata dalla direzione commerciale;
- per i fidi pro solvendo, il pricing è effettuato a monte in base ad un sistema di autonomie differenziate per gestore.

Una società affida la funzione di valutazione di congruità a una singola figura della società, il Portfolio manager, sulla base delle tempistiche medie di recupero legale dei crediti (DSO) e determina le condizioni da applicare, tenuto conto dei rendimenti minimi attesi, prima di passare al vaglio del Comitato Crediti.

Interessante notare come tra le 10 società che effettuano la fissazione del pricing a monte, una società della fascia intermedia di natura captive sia dotata di uno strumento per fissare il pricing chiamato "politica tariffaria" e relazionato al rating interno approvato dal Cda, utilizzato in fase d'istruttoria.

Si segnala una società di piccole dimensioni che dichiara di verificare la congruità di pricing volta per volta attraverso un modello in formato Excel chiamato "misuratore di redditività".

3. Conclusioni

Questo lavoro consente di ottenere un'ampia mappatura delle principali scelte organizzative adottate dagli operatori del settore, con le relative caratteristiche e specificità. Nella stesura dei risultati aggregati si è provato a tenere conto anche delle dimensioni della società, raggruppando gli intervistati in cluster dimensionali sulla base del turnover cumulato nell'anno 2015. L'analisi ha così conseguito una maggiore profondità ed è stato possibile trarre indicazioni interessanti da diverse prospettive.

Fra gli obiettivi del presente lavoro vi è la descrizione delle buone pratiche di settore, che negli anni hanno consentito di contenere efficacemente i rischi, anche durante la crisi.

Sul piano generale, è possibile evidenziare un'elevata qualità e accuratezza nei modelli organizzativi selezionati dalle società di factoring per gestire tutte le fasi del credito, dall'istruttoria fino alla fase di revisione.

Emerge che la valutazione dei cedenti e dei debitori è svolta in prevalenza da un'unica unità organizzativa. Tale evidenza è solo apparentemente controintuitiva, considerate le peculiarità del factoring, e riflette una scelta strategica giustificata nella maggioranza dei casi dalla volontà di concentrarsi sulla transazione, assicurando una visione completa dei profili di rischio cedenti e debitori e una maggiore efficienza nel processo valutativo in termini di tempistiche e risorse impiegate.

È possibile ipotizzare che questa politica aziendale ricopra per il factor un ruolo di fondamentale importanza per l'analisi ottimale del rischio di factorability, che lega il merito creditizio della controparte cedente al debitore ceduto, indagando il rapporto commerciale sottostante e l'influenza sull'attitudine dei crediti ceduti ad auto-liquidarsi alla fine del rapporto tra cliente e fornitore. L'accorpamento delle funzioni di valutazione cedenti e debitori in un'unica unità organizzativa da parte delle società di factoring persegue una logica di coniugazione dei processi di analisi sul cedente e debitore, con il fine di garantire l'equilibrio della valutazione tra cedente, debitore e transazione commerciale sottostante.

Si ha anche la conferma, quale buona pratica nell'attività di factoring (nella quasi totalità delle società presenti nel campione, 95%), del fatto che la fattibilità dell'operazione è subordinata a una valutazione congiunta dei tre elementi che entrano in gioco nell'operazione: cedente, debitore ceduto e credito oggetto di cessione, da parte di una o più funzioni interne. Il numero di organi e funzioni, che entrano in atto in questa fase di valutazione della fattibilità di cessione, è più elevato per le società di maggiori dimensioni rispetto a quelle piccole o medie.

Il fido di coppia, ovvero il limite operativo assegnato ad una data coppia cedente-debitore, è ampiamente adottato dalle società di factoring per ottenere un'allocazione più efficiente e ottimale del plafond aggregato su più coppie cedenti-debitori, e permette di ottenere un attento monitoraggio del rischio complessivo dell'operazione e soprattutto una mitigazione del rischio di credito.

Il ricorso a una due diligence tecnico-legale è molto frequente e quasi l'80% delle società del campione dichiara di farne uso nel processo del credito. Essa risulta molto importante nel caso di portafogli crediti nel settore della Pubblica Amministrazione, per contenere un potenziale rischio di variabilità normativa che potrebbe influenzare negativamente l'autoliquidabilità dei crediti acquistati da parte del factor.

Assai diffuso appare anche il ricorso a pratiche elettroniche di affidamento, nella maggioranza dei casi con un'unica procedura sia per cedenti sia per debitori, in particolare nelle società più grandi, spesso coniugato con la presenza di un sistema interno di valutazione attraverso un processo di scoring automatico lato debitore, soprattutto per i casi in cui le società hanno un vasto portafoglio debitori nella Pubblica Amministrazione ed enti pubblici. Questa prassi operativa, molto sviluppata nelle società più grandi e appartenenti solitamente a gruppi bancari, è sovente conseguenza di forti interrelazioni con la funzione di risk-management.

Nell'ambito di tali interrelazioni appare frequente il ricorso al rating interno fornito dalla capogruppo, soprattutto per la clientela condivisa, prodotto da motori di calcolo sviluppati e utilizzati nel processo di valutazione e in alcuni casi di società dalle grandi dimensioni anche per tracciare la competenza deliberativa degli affidamenti. La funzione di risk management è inoltre chiamata in causa per quantificare il livello massimo di concentrazione dei rischi assumibili e per monitorare prevalentemente l'esposizione della società verso particolari settori o paesi.

È evidente come, dopo la crisi economica degli ultimi anni e con l'accordo di Basilea 3, la figura del risk manager all'interno degli intermediari finanziari sia divenuta sempre più centrale per identificare, valutare e gestire correttamente i rischi aziendali e parte integrante delle fasi dei processi organizzativi per assicurare risultati ottimali in termini di contenimento e mitigazione dei rischi. Lo sviluppo costante di tale funzione all'interno dell'organizzazione del processo del credito nell'attività di factoring ha consentito di ottenere un notevole miglioramento e progresso nel processo del credito, con significativi benefici in termini di crescita equilibrata del turnover, capacità di gestione dei rischi e presidio della combinazione rischio-rendimento.

In conclusione, nel contesto attuale le scelte organizzative delle singole società di factoring risultano sovente condizionate dalle politiche del gruppo bancario di appartenenza e dalla costante ricerca di efficienza operativa e sinergie di gruppo. Il processo del credito nelle società di factoring mantiene in ogni caso la propria specificità, mirando ad una valutazione completa del rischio della transazione in tutti i suoi elementi, nella prospettiva di assicurare l'equilibrio dell'operazione avendo riguardo alle componenti di tale rischio complessivo, vale a dire il cedente, il debitore e la relazione commerciale sottostante.

INDAGINE “ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DEL CREDITO”

Società			
Numero dipendenti (31/12/2015)			
Turnover (31/12/2015)			
Appartenenza a gruppo bancario o finanziario	<input type="checkbox"/> Sì, gruppo bancario <input type="checkbox"/> Sì, gruppo finanziario <input type="checkbox"/> No		

1.	<p>Organizzazione delle funzioni valutazione cedenti e valutazione debitori</p> <p><i>Si prega di descrivere il tipo di organizzazione adottata per le funzione di valutazione cedenti e valutazione debitori; in particolare, si prega di precisare se le persone preposte alle attività sono inserite in una stessa unità organizzativa (ufficio, funzione, servizio) o in due unità separate; in caso di unità separate, se queste sono inserite in una medesima o in diverse funzioni o divisioni della Società o se riportano ad un unico responsabile.</i></p>

2.	<p>Motivi della scelta organizzativa</p> <p><i>Specificare quali sono le valutazioni e i motivi che hanno portato a tale impostazione organizzativa, includendo anche eventuali condizionamenti dovuti alla dimensione dell'intermediario e alla natura del business.</i></p>

3.	<p>Accorpamento di funzioni</p> <p><i>Nel caso in cui la società abbia adottato l'impostazione dell'accorpamento di funzioni o di riconduzione ad un medesimo responsabile, si prega di indicare le modalità con cui i processi di analisi sul debitore e sul cedente si coniugano, con particolare riferimento all'equilibrio nel processo del credito tra valutazione del rischio debitore ed analisi della transazione commerciale sottostante.</i></p> <p><i>Si prega inoltre di indicare quali sono i sistemi di controllo e salvaguardia a presidio di eventuali conflitti di interesse fra i due processi.</i></p>

4.	Fattibilità della cessione <i>Si prega di indicare se la cessione è subordinata alla valutazione congiunta cedente/debitore/credito oggetto di cessione e chi è il soggetto/funzione preposto a tale valutazione.</i>
<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No In caso di risposta positiva, fornire i dettagli richiesti.	

5.	Fido di coppia <i>Si prega di segnalare se nelle procedure di affidamento è previsto un riferimento alla coppia cedente-debitore/i.</i>
<input type="checkbox"/> Sì, sempre <input type="checkbox"/> Sì, in alcune specifiche casistiche. Specificare sotto quali. <input type="checkbox"/> No Eventuali commenti: ...	

6.	Due diligence tecnico/legale <i>Si prega di segnalare se esiste una funzione preposta all'analisi tecnico/legale dei crediti oggetto di cessione, in particolare con debitori appartenenti alla P.A.</i>
<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No Eventuali commenti: ...	

7.	Segmentazione cedenti e debitori <i>Si prega di segnalare se nell'ambito della valutazione cedenti e debitori ceduti, si è ritenuto opportuno suddividere ulteriormente il processo operativo per classi (es. large corporate, SME, ecc.) e quali.</i>
<div style="margin-top: 20px;"> <input type="checkbox"/> Sì </div> <div style="margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> No </div> <p style="margin-top: 20px;">In caso si sia risposto positiva, si prega di specificare quali classi.</p>	

8.	Sistema delle deleghe nel processo di valutazione e affidamento <i>Si prega di descrivere l'impianto delle deleghe nel processo di valutazione e affidamento, i livelli di poteri e autonomia operativa, se le deleghe sono differenziate o fanno capo alle stesse persone.</i>

9.	<p>Processo di scoring automatico lato debitore</p> <p><i>Si prega di segnalare se si è adottato un unico processo di pratica elettronica di affidamento, se il processo di scoring è utilizzato nella definizione automatica del rischio in fase di delibera e, se sì, per quali fasce di importo, tipologia di debitore o tipologia di prodotto.</i></p>

10.	<p>Interrelazioni con la funzione risk management</p> <p><i>Si prega di segnalare se nell'ambito del processo del credito la valutazione tiene conto di un rating interno assegnato da un sistema di valutazione dei rischi e/o se esistono altre tipologie di interrelazione con la funzione di risk management.</i></p>

11.	Valutazione dei clienti comuni con la banca / l'IF capogruppo <i>Nel caso di appartenenza a gruppo bancario o finanziario, si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) sovrapposti o condivisi ovvero se tutte le fasi sono svolte in autonomia dall'intermediario o con mero scambio di informazioni.</i>
<div style="margin-top: 20px;"> <input type="checkbox"/> Aspetti o fasi sovrapposti <input type="checkbox"/> Aspetti o fasi condivisi <input type="checkbox"/> Mero scambio di informazioni <input type="checkbox"/> Completa autonomia </div> <p style="margin-top: 20px;">In caso di sovrapposizione, condivisione o scambio di informazioni, si prega di specificare per quali aspetti o fasi del processo.</p>	

12.	Esternalizzazione <i>Si prega di segnalare se vi sono aspetti o fasi del processo del credito (dalla fase istruttoria alla fase di revisione del credito) oggetto di esternalizzazione (al di fuori dell'eventuale perimetro del gruppo bancario o finanziario).</i>
<div style="margin-top: 20px;"> <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No </div> <p style="margin-top: 20px;">In caso di risposta positiva, si prega di specificare per quali aspetti o fasi del processo.</p>	

13.	Modalità di fissazione del pricing <i>Si prega di indicare se esiste una funzione preposta alla valutazione della congruità prezzo/reddittività all'interno del processo del credito (e quindi in relazione agli specifici rischi) ovvero se la valutazione è effettuata a monte nelle politiche di pricing.</i>
<p><input type="checkbox"/> Sì, è presente funzione di valutazione congruità</p> <p><input type="checkbox"/> No, la fissazione del pricing è effettuata a monte</p> <p><input type="checkbox"/> Altro, da specificare nei commenti di seguito</p> <p>Eventuali commenti: ...</p>	