

CIRCOLARE TECNICA 10/22

Milano, 17 novembre 2022

OGGETTO: Il monitoraggio creditizio nel factoring - Specificità e buone pratiche

Si trasmette agli Associati il documento in oggetto, che intende approfondire le tecniche di monitoraggio del credito nell'ambito della professione del factoring, nonché i profili organizzativi di tale attività, declinandone le migliori pratiche sull'attività di factoring ed evidenziandone in particolare le specificità rispetto al monitoraggio creditizio in ambito bancario.

Il documento è curato dalla Commissione Crediti e Risk Management di Assifact ed in particolare dal Gruppo di lavoro Monitoraggio, appositamente costituito.

Cordiali saluti

 Il Segretario Generale
 Alessandro Carretta

DISTRIBUZIONE:

ASSOCIATI ORDINARI E CORRISPONDENTI			
AOSTA FACTOR	Alessandro BERTOLDO	FIDIS	Andrea FAINA
BANCA CF+	DIREZIONE GENERALE Michele RONCHI	GENERALFINANCE	Massimo GIANOLLI
BANCA IFIS	Andrea BERNA Alberto STACCIONE	GUBER BANCA	DIREZIONE GENERALE Simone PORCELLATI
BANCA SISTEMA	Fausto GALMARINI Andrea TRUPIA	IFITALIA	Ruxandra VALCU
BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	Davide TOGNETTI	ILLIMITY BANK	Franco MARCARINI
BARCLAYS BANK IRELAND	Alessandro RICCO	INTESA SANPAOLO	Anna CARBONELLI
BCC FACTORING	Paolo IACHETTINI	ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO	DIREZIONE GENERALE Alfonso IAQUINANDI
BFF BANK	Massimiliano BELINGHERI	MBFACTA	Enrico BUZZONI
BPER FACTOR	Franco TOMASI Vittorio GIUSTINIANI	MEDIOCREDITO CENTRALE	DIREZIONE GENERALE Alberto ROMANI
BURGO FACTOR	Ugo BERTINI	MPS LEASING & FACTORING	Simone PASQUINI
CLESSIDRA FACTORING	Gabriele PICCINI Keoma GARBILLO	SACE FCT	Paolo ALFIERI
CREDEMFACTOR	Gabriele DECO'	SG FACTORING	Sylvain LOISEAU
CREDIT AGRICOLE EUROFACTOR	Ivan TOMASSI	UNICREDIT FACTORING	Simone DEL GUERRA
EXPRIVIA	Dario GRECO		
FACTORCOOP	Franco TAPPARO		
FACTORIT	Antonio DE MARTINI		
FERCREDIT	Raffaella PISTILLI		
ASSOCIATI SOSTENITORI			
AGENZIA ITALIA	Lorenzo BAGGIO	LEXANT SOCIETA' BENEFIT TRA AVVOCATI	Andrea ARNALDI
BENEFIND	Alessandro CICCHI	SCIUME' LEGAL & TAX	Nicola NUNZIATA
FINWAVE	Willy BURKHARDT	SEFIN	Claudia NEGRI
FS2A	Francesco SACCHI	STUDIO LEGALE FUMAGALLI, GRANDO e ASSOCIATI	Francesco LOI
GIOVANARDI STUDIO LEGALE	Cecilia LAMPERTICO	STUDIO LEGALE LUPI E ASSOCIATI	Massimo LUPI
LA SCALA SOCIETA' TRA AVVOCATI	Luciana CIPOLLA	STUDIO LEGALE RAIA & PARTNERS	Domenico RAIA
LEGALI RIUNITI LEX AVVOCATI ASSOCIATI	Gianluca LEOTTA		
LENSCAPE	Kevin DAY		

Il monitoraggio creditizio nel factoring

Specificità e buone pratiche

Organo associativo	Stato del documento	Data
GdI Monitoraggio	Approvato	11/11/2022
Commissione Crediti e Risk Management	Approvato	15/11/2022

Il monitoraggio creditizio nel factoring

Specificità e buone pratiche

Premessa

Il monitoraggio creditizio nel factoring assume una veste ed una rilevanza peculiare, considerate le caratteristiche specifiche dell'attività, che prevede l'erogazione di anticipazioni su crediti dalla durata molto breve, ma ripetute nel tempo, nonché la necessità di assicurare il presidio della qualità del credito nel tempo sia sul cedente che sui debitori ceduti. L'attenzione su questi temi è stata recentemente ed ulteriormente rinforzata dall'emanazione degli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti (in sintesi "LOM").

La presente nota intende approfondire le tecniche di monitoraggio del credito nell'ambito della professione del factoring, nonché i profili organizzativi di tale attività, declinandone le migliori pratiche sull'attività di factoring, evidenziandone in particolare le specificità rispetto al monitoraggio creditizio in ambito bancario.

Il documento è curato dalla Commissione Crediti e Risk Management di Assifact ed in particolare dal Gruppo di lavoro Monitoraggio, appositamente costituito.

1. Definizione concettuale del monitoraggio creditizio

Il monitoraggio creditizio rappresenta un controllo di primo livello e di seconda istanza (o soglia) ed è un'attività di alto livello che prescinde dal modello organizzativo adottato.

In fase di definizione, occorre rilevare come il monitoraggio del rischio di credito trattato da EBA nelle LOM è concepito secondo una logica più estensiva rispetto al monitoraggio andamentale storicamente adottato nel settore bancario, che include anche la revisione dell'affidamento e il monitoraggio nel continuo dei Key Risk Indicators (KRIs) utilizzati in sede di concessione.

Il monitoraggio creditizio è concepibile come il processo che mira a modificare la prospettiva sul soggetto verso il quale l'intermediario ha un'esposizione dalla visione "statica" propria dell'affidamento alla visione dinamica o forward-looking, attraverso elementi che misurano l'evoluzione del rischio sotto diversi profili per contribuire a contenere le perdite complessive.

In altre parole, il monitoraggio creditizio assicura che l'istituto, fra il momento dell'erogazione e il momento del default, abbia un processo di cambiamento dello stato del soggetto che garantisca agli organi preposti la percezione della mutata rischiosità.

Il processo di monitoraggio, che non coinvolge necessariamente la sola funzione di monitoraggio, inizia dalla definizione di determinati trigger o indicatori che consentano di suddividere il portafoglio in funzione della sua qualità (con focus su clienti e/o prodotti).

Il primo compito del monitoraggio è pertanto suddividere il portafoglio in gradi di rischiosità crescenti che prevedono azioni in capo ad altre funzioni in funzione della gravità della situazione: la variazione di status della

clientela, in funzione della variazione del rispettivo rischio, deve necessariamente attivare una azione gestionale. Il principio di azione di follow-up è richiamato anche dall'EBA¹.

Per quanto il monitoraggio creditizio sia implicitamente funzionale all'obiettivo di evitare il sorgere di default nelle esposizioni assunte, si sottolinea come la funzione di monitoraggio non abbia solitamente compiti o obiettivi operativi, sebbene alcuni modelli organizzativi possano prevedere alcune leve operative sia in corso di operatività che al momento della valutazione, solitamente attraverso l'introduzione di blocchi di intensità crescente al crescere della rischiosità. Allo stesso modo, taluni modelli possono prevedere inoltre alcuni controlli propri del secondo livello. In ogni caso il monitoraggio non coinvolge controlli di conformità rispetto al sistema dei controlli interni (propri della gestione), quanto piuttosto la valutazione nel continuo dei soggetti in portafoglio finalizzata all'assegnazione di azioni alle funzioni operative. Per le proprie caratteristiche **la funzione di monitoraggio è definibile come un controllo di primo livello, seconda soglia** che si colloca a cavallo fra i controlli operativi (primo livello) e il risk management (secondo livello).

Poiché nell'attività di monitoraggio assume ruolo centrale il cambiamento nello stato dei soggetti affidati in funzione del mutare dei rispettivi stati di rischiosità, il monitoraggio può servirsi dello strumento delle watchlist, che possono essere diversamente graduate e consentono di dare evidenza a chi deve assumere le decisioni operative del numero di posizioni che hanno subito una variazione nel rischio di default e di quali azioni e attività verranno attuate per ridurre l'esposizione verso questi soggetti. Agli stati di rischio sono associate riflessioni correlate inerenti le politiche di accantonamento, e/o di valutazione delle perdite potenziali. In questa prospettiva assumono un ruolo centrale l'individuazione dei trigger e l'assegnazione delle azioni ai rispettivi owner.

Un soggetto assume rilievo per il monitoraggio nel momento in cui gli strumenti operativi per monitorarlo sono compilati ovvero, in altre parole, è presente un'esposizione (o comunque un fido in essere, anche non utilizzato). In questa prospettiva, la delibera delle linee di credito (incluse le linee factoring) non è un momento conclusivo del processo del credito ma rappresenta invece l'inizio del rapporto nel corso del quale l'intermediario è chiamato a confermare la valutazione sulla solvibilità del soggetto, lungo l'intero ciclo di vita dell'esposizione creditizia², ovvero a modificarne tempestivamente lo status. L'attività di monitoraggio deve pertanto essere costante e assicurare la disponibilità di un complesso di informazioni interne ed esterne aggiornate e tempestive per garantire un costante adeguamento della valutazione della qualità del credito.

Il monitoraggio esula dal mero conteggio dei giorni di scaduto, dovendo invece focalizzare l'analisi sul soggetto.

Lo scaduto, in ogni caso, è certamente uno degli indicatori di cui tenere conto, in particolare in caso di durate anomale. Il timing può essere più o meno rilevante in considerazione del soggetto (es. pubblica amministrazione, dove i ritardi elevati si contrappongono a rischi effettivi assai contenuti) oppure del prodotto (es. not notification). I fenomeni di scaduto devono essere monitorati anche in chiave preventiva nella prospettiva della sorveglianza sistematica, con atteggiamento proattivo che consenta l'intervento prima che la posizione si deteriori (anche con strumenti di simulazione preventiva).

In sostanza, il monitoraggio svolge molteplici funzioni: verificare lo status delle esposizioni del factor, assicurare il cambiamento dello status nel continuo e fornire supporto per l'attività di erogazione, assicurandosi che i soggetti che assumono decisioni operative siano consapevoli dello stato e del comportamento dei debitori in portafoglio.

¹ EBA, Relazione finale sugli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, §242.

² EBA, Relazione finale sugli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, §242.

Il monitoraggio dovrebbe essere quindi dotato di strumenti sia di natura preventiva (segnalazione di situazioni in progressivo deterioramento) che rilevativa (a titolo di esempio, evidenza degli scaduti). L'azione di controllo deve essere focalizzata sia su rilevazioni ex post dei principali fenomeni di rischio aziendali, sia su warning anticipativi dei rischi di portafoglio.

Il monitoraggio creditizio termina concettualmente nel momento in cui il soggetto viene classificato come inadempienza probabile o sofferenza, pur mantenendo attivi dei controlli utili ad identificare le duration di quegli stati per assicurare trasparenza agli organi apicali (sebbene dal punto di vista organizzativo la posizione sia competenza della funzione di recupero).

Occorre infine rilevare come nella prassi si possano identificare due livelli di monitoraggio: un monitoraggio di primo livello (seconda soglia) e un monitoraggio di secondo livello. Il monitoraggio di primo livello monitora l'andamento del rischio nell'ambito della normale operatività e aziona interventi operativi che, nel momento in cui non sono più gestibili, generano un'ulteriore segnalazione di secondo livello che va ad impattare anche il risk management. In tale momento, quindi, la lettura di quei dati non è più quella gestionale ma è focalizzata anche sulle azioni da introdurre di tipo legale (processo di recupero), in termini di congruità degli accantonamenti e/o di altre valutazioni proprie del risk management. Dal punto di vista organizzativo, il monitoraggio di primo livello è tipicamente svolto dalla funzione Monitoraggio, mentre il monitoraggio di secondo livello dalla funzione Risk Management.

2. I pilastri del monitoraggio: stato e comportamento

I pilastri del monitoraggio possono essere identificati nella **verifica nel continuo dello “stato” e del “comportamento” di un soggetto**, tenendo in considerazione l'operatività specifica in cui questo è inserito.

Lo stato è definibile come l'insieme eterogeneo delle informazioni che tracciano e definiscono il perimetro di quel soggetto, denotandone le fondamentali caratteristiche economiche, di mercato di appartenenza, dimensioni, volumi, e al complesso degli eventi modificativi dello stato del soggetto che consentono di valutare lo stato del soggetto e i suoi eventuali cambiamenti. Esso ricomprende le informazioni strutturali quali a titolo di esempio il numero di sedi, il numero di dipendenti, il fatturato, la collocabilità in un target, l'utile, informazioni sugli amministratori e su relativi protesti, ecc.

Il comportamento è osservabile mediante l'analisi del complesso degli elementi che denotano la sperimentazione sul soggetto, tra cui gli scaduti e altri elementi andamentali.

L'attività di monitoraggio viene declinata e si focalizza in funzione della natura del soggetto, dell'operazione in essere e del ruolo che questo ha nella transazione, oltre che sul monitoraggio andamentale dello stato dei soggetti (watch list, e stati deteriorati) e dei tempi di permanenza. A titolo di esempio:

- Nel caso di enti pubblici, il focus principale sarà sui comportamenti attesi la natura pubblica degli enti debitori che ne rende meno rilevanti i profili di rischio strutturali.
- Nel caso di soggetti retail, il focus sarà in primis sugli stati, oltre che sui comportamenti.
- Il focus dei controlli andamentali è altresì concentrato sui prodotti (pro soluto not notification, anticipi su contratti, anticipo su crediti fiscali, etc.)

L'operatività svolta assume un ruolo chiave della declinazione del monitoraggio, che risente in modo rilevante della tipicità del singolo specifico portafoglio della società di factoring. L'allocazione del rischio diretto sul soggetto cedente (pro solvendo) o sul soggetto ceduto (pro soluto) incide significativamente sul focus del monitoraggio che si posiziona su tale soggetto, restando comunque opportunamente monitorate le

controparti su cui il rischio appare invece subordinato (es. nel pro solvendo il debitore rappresenta comunque la primaria fonte di incasso mentre nel pro soluto il cedente può comunque presentare rischi di revocatoria che devono essere monitorati). Tale impostazione appare peraltro coerente con quanto già evidenziato dall'Associazione in occasione dei lavori sulle GL EBA "Loan Origination & Monitoring"³.

Il percorso da seguire nel costruire l'attività di monitoraggio prevede le seguenti fasi:

- Fotografia del portafoglio: analisi dello stato dei clienti, dei prodotti offerti e delle variazioni di stato in funzione dei portafogli e dei prodotti;
- Focus sugli stati di rischio: costruzione di una metodologia con cui sono costruite le classificazioni e le rispettive azioni e sono monitorate le durate;
- Verifica dei trigger che azionano la classificazione e delle relative azioni corrispondenti.

Dal punto di vista dei trigger, si rilevano diversi profili di controllo:

- Verifica dei driver di controllo e dei trigger da cui discende la lettura del rischio di credito della società;
- Verifica degli elementi che possono modificare tali driver;
- Sviluppo di un set di indicatori che declinati per tipo di operatività e di rischio possono definire uno status e declinarne le caratteristiche;
- Verifica delle fonti che consentono di definire il profilo finanziario di una controparte (con focus specifico sui trigger), ad esempio la Centrale dei Rischi, che rappresenta la fonte che cattura in tempi più ristretti determinate tipologie di deterioramento.

Il factoring è un prodotto assai specifico ed è tipicamente finalizzato al finanziamento del capitale circolante, perciò di breve termine. Anche nel monitoraggio creditizio la natura trilaterale del rapporto assume una sua rilevanza, in quanto il coinvolgimento del cedente e del debitore ceduto, nei rispettivi ruoli di cliente che sottoscrive il contratto e riceve l'anticipazione dei crediti di fornitura generati (cedente) e soggetto obbligato a rimborsare l'esposizione attraverso il pagamento del debito commerciale contratto con il proprio fornitore (debitore), richiede il monitoraggio di entrambi i soggetti economici coinvolti. Come già evidenziato da Assifact⁴, *"il debitore rappresenta la fonte di pagamento primaria del credito commerciale ceduto e anticipato e vi è grande attenzione agli sviluppi inerenti la sua capacità di rimborso. Il cedente è opportunamente monitorato sulle linee concesse anche in funzione del comportamento dei debitori ceduti"*.

In questa prospettiva, nel settore del factoring la prassi tende a modulare l'intensità del controllo non solo rispetto al ruolo di ciascun soggetto, ma anche rispetto all'operazione posta in essere e alla rilevanza che il soggetto assume in termini di rischio: pertanto, il grado di profondità dell'attività di monitoraggio può essere modulato in funzione della natura (ad esempio) pro solvendo o pro soluto dell'operazione, che incide sull'identificazione del cd. "debitore ultimo", ovvero il soggetto su cui ricade in ultima analisi il rischio e su cui si concentrerà maggiormente il focus del monitoraggio. Pertanto, l'intensità del monitoraggio sarà maggiore sul cedente nel caso del pro solvendo, tenendo comunque presente che gli incassi rivenienti dal portafoglio di crediti ceduti rappresentano la primaria fonte del rientro dell'esposizione, mentre sarà maggiore sul debitore nel caso del pro soluto, tenendo comunque presente che l'esposizione può tornare in capo al cedente in caso di contestazioni o altri eventi di diluizione o, ancora, in caso di azione revocatoria.

³ Assifact e EY, "Applicazione delle Linee Guida EBA Loan Origination & Monitoring all'attività di factoring" (<https://www.assifact.it/applicazione-delle-linee-guida-eba-loan-origination-monitoring-allattivita-di-factoring/>).

⁴ Assifact e EY, "Applicazione delle Linee Guida EBA Loan Origination & Monitoring all'attività di factoring" (<https://www.assifact.it/applicazione-delle-linee-guida-eba-loan-origination-monitoring-allattivita-di-factoring/>).

Nelle sezioni seguenti saranno esaminati i principi del monitoraggio sul soggetto cedente e sul debitore ceduto.

3. Il monitoraggio dei clienti

Il sistema di monitoraggio è definito da ciascuna società in funzione dell'attività svolta, dei prodotti offerti, della tipologia di clientela servita e di portafogli ceduti. Nelle società di factoring, nello specifico, esso si articola in modo diverso e consiste di numerosi indicatori che forniscono un segnale di potenziale deterioramento, il quale attiva una valutazione sul cambiamento di status della controparte e, di conseguenza, una azione gestionale.

Con riferimento al monitoraggio controparte cedente, in generale, l'attenzione si focalizza sull'analisi di informazioni interne ed esterne, classificabili in quattro categorie principali:

- Informative esterne, eterogenee e di natura "estesa", che aiutano a misurare eventi societari negativi (protesti, procedure concorsuali, ecc...) e a monitorare le variazioni di stato del soggetto (ad esempio quelle di fonte Cerved)
- Informazioni esterne, di natura specifica, non estesa ma profonda, come ad esempio la Centrale dei Rischi Bankit, nello specifico: sofferenze, andamentale utilizzato/accordato, sconfini, insoluti ecc... oppure KPI di bilancio (anche desunti dalla stessa CR per maggiore tempestività).
- Informazioni interne:
 - Andamento del rapporto di factoring e dei pagamenti (si focalizza sulla percentuale delle retrocessioni o dilution all'interno di un rapporto cedente / misurazione dello scaduto / esposizioni maggiori rispetto ad outstanding per effetto retrocessioni / dilution nonché su altre variabili come ad esempio i pagamenti diretti, il DSO, ecc...)
 - Andamento rating interno (significative transazioni fra le classi recepiscono variabili che evidenziano il mutamento nel merito creditizio). Sotto questo profilo, i factor appartenenti a gruppi bancari possono fare leva su una moltitudine di informazioni differenziate che possono essere messe a disposizione dalla capogruppo, con svariati livelli di dettaglio, a completamento dell'analisi svolta individualmente dal factor;
 - Andamento dei fenomeni segnaletici del rischio, rivenienti da indici ed elaborazioni di dati discreti interni (es. quota di dilution, quote di retrocessioni elevate, aumento pagamenti diretti da parte dei debitori, ecc...).
 - Contatore DoD attivo (superamento della soglia di materialità dello scaduto ai fini della nuova definizione di default e conseguente avvio del conteggio dei giorni di scaduto)
- KPI di tipo più qualitativo:
 - Misurazione rischi sensibili ai fattori esterni (es. volatilità settore economico, situazioni in cui settori merceologici soffrono più di altri)
 - Monitoraggio del puntuale adempimento da parte del soggetto in relazione alla concessione di misure di tolleranza (forbearance), anche in conformità e per il periodo previsto dalla normativa prudenziale.

Considerata la natura a breve termine dell'esposizione verso crediti commerciali acquistati, si tende a privilegiare le informazioni più tempestive quali quelle rese disponibili dalla CR (in particolare, segnalazioni a sofferenza e sconfini) e i dati andamentali interni (ove disponibili). Il factor osserva inoltre l'andamento del montecrediti ceduto, in particolare con riferimento alla presenza di scaduto (anche nel pro solvendo), al fine

di individuare situazioni che necessitano di una maggiore attenzione al profilo di rischio del cedente o, in caso di variazione nella classificazione, di azioni correttive rispetto a quanto disposto nella delibera.

Tutti questi profili si declinano in vari indicatori che si possono misurare e verificare nel tempo sia su dato puntuale sia andamentale. Il monitoraggio deve peraltro essere svolto tenendo in opportuna considerazione anche i requisiti introdotti da EBA con gli Orientamenti LOM, che a loro volta devono essere valutati in relazione alla prospettiva di breve termine dell'operazione di factoring nonché alla dimensione della banca o intermediario finanziario e alla complessità dell'attività svolta. In questa prospettiva, gli indicatori di early warning proposti da EBA (§274) non sempre risultano funzionali al monitoraggio nel factoring, anzi talvolta l'efficacia segnaletica e la tempestività di tali indicatori non sono adeguate alla velocità di rotazione delle esposizioni nel factoring.

In questa prospettiva, l'industria del factoring, in fase di commento degli Orientamenti, ha effettuato una selezione degli indicatori principali, sostanzialmente sovrapponibili al quadro sopra discusso, e di quegli indicatori che pur non essendo sufficientemente tempestivi nel segnalare un deterioramento risultano comunque utili ove disponibili, in considerazione delle specificità dell'attività svolta (cfr. Fig. 1)⁵.

Figura 1. Indicatori di early warning previsti nelle LOM: applicabilità al factoring

EWI LOM	Indicazione per il factoring
Eventi macroeconomici avversi;	Indicatore principale
Significativa diminuzione effettiva / attesa del rating del credito esterno o di altri indicatori di mercato esterni;	Indicatore principale
Peggioramento delle condizioni di finanziamento;	Indicatore principale
Aumento significativo del rischio di credito su altre operazioni del debitore;	Indicatore principale
Azioni legali note che potrebbero influire sensibilmente sulla posizione finanziaria del debitore;	Indicatore principale
Arretrato di 30 giorni su una o più linee di credito relative al cliente	Indicatore principale
Variazioni sfavorevoli note della posizione finanziaria (e.g. aumento significativo del livello di indebitamento);	Qualora disponibile
Calo significativo del fatturato;	Qualora disponibile
Significativa riduzione dei margini operativi o dell'utile di esercizio;	Qualora disponibile
Aumento sostanziale della volatilità economica o di mercato con potenziali impatti negativi sul debitore;	Qualora disponibile
Aumento significativo del rischio di credito dovuto a un aggravarsi delle difficoltà del gruppo;	Qualora disponibile
Problemi sollevati nelle relazioni dei revisori esterni dell'ente o del cliente.	Qualora disponibile

⁵ Assifact e EY, "Applicazione delle Linee Guida EBA Loan Origination & Monitoring all'attività di factoring" (<https://www.assifact.it/applicazione-delle-linee-guida-eba-loan-origination-monitoring-allattivit -di-factoring/>).

Si sottolinea l'importanza di attribuire una azione al mutamento dello status creditizio (e della correlata classificazione interna): nel concreto ciò avviene tipicamente prevedendo il coinvolgimento del gestore di riferimento sia per acquisire ulteriori informazioni che per attivare un piano d'azione mirato al presidio del valore del credito, nonché prevedendo la revisione della pratica attraverso iter deliberativi specifici a seconda dello status della posizione (in forma di "escalation").

Si evidenzia la tendenza ad automatizzare (come anche previsto nelle LOM), quanto più possibile, sia l'acquisizione e l'elaborazione dei dati di input che l>alerting e l'attivazione del gestore di riferimento, con passaggi registrati che tengono traccia delle comunicazioni fra il monitoraggio creditizio e gli uffici operativi.

La misurazione dello scaduto è sovente impostata sulla modalità di individuazione di sconfini e scaduti già utilizzata ai fini della definizione di default prudenziale (la cui rilevanza è massima nell'ambito del monitoraggio dei debitori ceduti, vd sezione seguente).

Il modello concettuale sopra esposto dovrà comunque trovare declinazione a seconda dei diversi prodotti offerti dalle società di factoring e della specifica strutturazione del suo portafoglio.

Si evidenzia l'importanza del monitoraggio delle durate degli stati del soggetto, in particolare se in uno stato "deteriorato", in quanto l'evoluzione de facto del rischio è anche in funzione delle durate, non soltanto nella classificazione puntuale degli stati di rischio. In questa logica, è buona norma tenere sotto osservazione anche le azioni legali in corso, attività inoltre funzionale alle valutazioni e alle verifiche di secondo livello, incluse quelle sull'adeguatezza degli accantonamenti.

Si sottolinea l'importanza della reportistica, utile a tenere sotto controllo elementi fondamentali da evidenziare ad organi decisionali e di governo dell'azienda.

Si sottolinea infine come il monitoraggio debba poter completare le rilevazioni, non solo focalizzandosi sugli eventi "accaduti" ma anche con elementi predittivi, tipicamente rivenienti da algoritmi che rielaborano l'andamento delle variabili di rischio economiche e finanziarie e sperimentative.

4. Il monitoraggio dei debitori ceduti

L'EBA ha precisato che *"gli enti dovrebbero assicurare l'attuazione e l'applicazione di pertinenti indicatori chiave del rischio che siano specifici per tipo di attività o livello di portafoglio, allo scopo di determinare il profilo di rischio di credito in continua evoluzione dei portafogli e dell'ente"*⁶. Nel caso del factoring, il monitoraggio del debitore ceduto rappresenta certamente un elemento di differenziazione rispetto ad altri strumenti finanziari: come già evidenziato, il debitore ceduto è il soggetto su cui risiede, in prima battuta, il rischio di credito dell'operazione: in assenza di vizi nella fornitura o nella cessione, è tipicamente il debitore ceduto a rimborsare al factor, attraverso il pagamento delle fatture cedute alle varie scadenze, l'anticipazione eventualmente erogata al cedente.

Il monitoraggio del debitore ceduto risulta quindi assai rilevante, in quanto consente di intercettare tempestivamente eventuali problematiche sui crediti ceduti che potrebbero impattare, in ultima analisi, anche sul cedente. L'analisi dell'andamento dei pagamenti delle fatture assume un ruolo fondamentale nel factoring: in questa prospettiva, nella prassi si rileva come i cedenti vengano generalmente osservati sull'andamento del portafoglio mentre le analisi sui debitori ceduti risultino tipicamente molto più analitiche.

⁶ EBA, Relazione finale sugli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, §246.

In funzione del ruolo peculiare del debitore ceduto, il monitoraggio di tali soggetti prenderà in considerazione non solo quanto gli indicatori di carattere generale già evidenziati per il cedente, ma anche alcuni elementi di specificità ulteriori, quali:

- L'andamento dei pagamenti,
- La misurazione delle tempistiche di ritardo,
- L'analisi dell'andamento delle proroghe e degli scaduti per misurare le movimentazioni,
- La dilution.

Tali specificità integrano l'analisi riferita ai profili di carattere più generale e non riferibili al ruolo del soggetto, fornendo una visuale da una diversa angolazione che consente di completare e rendere ulteriormente efficace l'attività di monitoraggio.

Nel caso del debitore ceduto, occorre inoltre prestare attenzione specifica agli eventi sospensivi dell'esigibilità del credito, anche nella prospettiva della nuova definizione di default ("DoD") introdotta da EBA e applicabile dal 2021.

È innegabile che l'introduzione della nuova definizione di default abbia significativamente impattato l'attività di monitoraggio, introducendo nuovi trigger correlati alla normativa, tempistiche serrate di intervento e valutazione nel continuo dello stato della controparte e della presenza di eventuali superamenti della soglia di materialità. Ad esempio, particolare attenzione viene posta alle esposizioni a cavallo della soglia, dove il contatto gestionale può essere decisivo nell'attivare il rientro tempestivo e impedire il default. In alcuni casi si rilevano reportistiche ad hoc finalizzate ad evidenziare le controparti con contatore dei giorni di scaduto attivo. Tali attività peraltro generano un carico operativo importante sulle funzioni di monitoraggio.

Per le caratteristiche proprie della normativa sulla definizione di default, il monitoraggio delle posizioni oltre soglia diventa cruciale in particolare nel caso del debitore ceduto, in quanto il ritardo nel pagamento di fatture commerciali sfocia rapidamente, soprattutto se ripetuto, in un "default" prudenziale. Una attenzione costante agli sviluppi della posizione del debitore nell'ambito delle soglie di materialità ai fini della DoD è resa necessaria dal fatto che eventuali ritardi di pagamento su debiti di fornitura può generare un default sull'intera posizione del soggetto, anche esteso all'intera esposizione del gruppo.

In questa prospettiva, il superamento della soglia di rilevanza dell'1% ai fini della DoD rappresenta un indicatore chiave che deve azionare interventi tempestivi mirati alla collection del credito oppure all'identificazione degli eventuali eventi sospensivi dell'esigibilità del credito, affiancandosi agli indicatori classici della prassi.

In sintesi, nel monitoraggio dei debitori ceduti occorrono indicatori e ratio che devono essere motivati e gestiti all'interno della realtà aziendale e guidati dalle previsioni normative (es. DoD e LOM).

5. Il monitoraggio dei debitori ceduti afferenti alla Pubblica Amministrazione

I debitori afferenti alla Pubblica Amministrazione presentano significative peculiarità rispetto ai clienti e ai debitori ceduti di natura privata sia in termini di disponibilità delle informazioni che in termini di solvibilità: nello specifico, il monitoraggio dei debitori pubblici richiede analisi customizzate, sia per la specificità dei soggetti e dei relativi comportamenti sia per le particolari durate dei crediti. In questa prospettiva, il continuo monitoraggio dei comportamenti di pagamento e delle segnalazioni di CR rappresenta uno strumento utile a valutare in modo predittivo i debitori afferenti al settore pubblico.

La valutazione nel continuo dello status degli Enti Pubblici, considerate le caratteristiche di tali soggetti, tiene conto di componenti informative specifiche quali quelle rivenienti da organi di stampa, ma anche dall'esame della Gazzetta Ufficiale e le delibere/relazioni della Corte dei Conti. Con riferimento ai Comuni, la variazione di status più significativa avviene in occasione di eventi di natura straordinaria come riequilibri finanziari e dissesti, che tipicamente richiedono un iter deliberativo apposito e un monitoraggio nel tempo dell'evoluzione del piano di riequilibrio dell'ente sino alla chiusura dell'eventuale procedura/dissesto da parte dell'OSV. Sotto questo profilo, un'eventuale mancata attuazione del piano di riequilibrio rappresenta certamente un indicatore rilevante in quanto rappresenta una premessa del dissesto, che automaticamente comporta una classificazione a sofferenza (secondo la normativa secondaria di Banca d'Italia) e la necessità di attivare le azioni conseguenti. In questo contesto, si richiama altresì la differenza fra i crediti che rientrano nella "massa" del dissesto (automaticamente in sofferenza) e i crediti sorti successivamente alla dichiarazione del dissesto (in bonis).

L'attività di monitoraggio risulta pertanto particolarmente intensa e impegnativa nel caso dei debitori afferenti alla Pubblica Amministrazione, richiedendo analisi capillari e approfondite di varie fonti documentali fondamentali ma non necessariamente strutturate.

5. Governance e modelli organizzativi per il monitoraggio creditizio nel factoring

Nell'ambito del sistema dei controlli interni, il monitoraggio svolge un'attività di controllo di primo livello, seconda soglia. La funzione monitoraggio creditizio è solitamente incardinata, a livello organizzativo, a diretto riporto del CLO o del CRO o del DG, a seconda dei modelli organizzativi e del tipo di controllo svolto dalla funzione. In alcuni modelli, l'attività di monitoraggio creditizio può non trovare collocazione in una funzione specifica e viene quindi separata fra controlli di primo livello (in staff al Responsabile Crediti) e di secondo livello (in staff al Responsabile Risk Management).

I controlli di secondo livello afferenti al monitoraggio creditizio, tipicamente svolti nell'ambito della funzione di risk management, riguardano lo svolgimento del piano dei controlli che coprono il processo del credito in tutte le sue fasi, al monitoraggio di portafoglio e verifiche single name, alla verifica ex post delle posizioni in portafoglio valutando la correttezza della classificazione a default, l'adeguatezza delle svalutazioni sia analitiche che collettive, i criteri di staging ai fini IFRS 9, calcolo dell'expected loss e backtesting del modello. Tali approfondimenti, seppure importanti, non sono oggetto del presente documento.

La funzione è solitamente coinvolta in fase di post-erogazione, ma si rilevano alcuni modelli in cui vi è un coinvolgimento in fase di pre-erogazione, in particolare connesso alla valutazione dei debitori inclusi nei portafogli da acquistare. Tale valutazione è solitamente di natura consultiva. In alcuni casi la valutazione espressa dal monitoraggio può essere vincolante e impedire nel concreto l'acquisto dei debitori valutati negativamente.

Anche l'eventuale disponibilità di leve operative in capo al monitoraggio creditizio, nel factoring come in banca, si diversifica in funzione del modello organizzativo adottato. Le leve operative si configurano in genere come la capacità di disporre dei blocchi all'operatività nei confronti di determinati cedenti e/o ceduti in conseguenza all'evidenza di segnali di anomalia o deterioramento nel rapporto, ovvero di intervenire, in corso di rapporto, sulla delibera, ad esempio introducendo controlli specifici e nuovi requisiti per le future cessioni. In alcuni casi la funzione può procedere direttamente alla revoca o alla modifica di affidamenti e plafond. La presenza di leve operative risulta frequente nei casi in cui la funzione monitoraggio svolga attività connesse al primo livello di controllo, mentre è sostanzialmente assente nei casi in cui essa sia incardinata nel secondo livello (fatto salvo l'eventuale coinvolgimento pre-erogazione nell'operazione).

La funzione ha sovente obiettivi di natura esclusivamente qualitativa (anche se in alcuni casi vi sono target quantitativi, correlati al rapporto fra esposizioni in watchlist e totali, ovvero al livello di scaduto presente in portafoglio) connessi, in sintesi, al contenimento del rischio e all'ottimizzazione della qualità del portafoglio creditizio. Fra i principali obiettivi della funzione monitoraggio si rileva la predisposizione di adeguata reportistica verso il management (CDA, Comitato Crediti, Direzione crediti, Risk Management ecc...).

Dal punto di vista degli strumenti, il livello attuale di automazione della rilevazione degli elementi di rischio ai fini della sorveglianza sistematica risulta tendenzialmente medio-alto, anche in risposta alle indicazioni delle LOM EBA che prevedono di automatizzare la raccolta delle informazioni rilevanti a valutare tempestivamente l'eventuale variazione degli status dei debitori.

Risulta invece medio-basso (e sovente sostanzialmente manuale) il livello di automazione della gestione delle fonti finalizzata alla valutazione delle azioni, che ancora non prescindono dal contributo dell'analista nel coordinare le fonti, esaminare gli eventuali segnali di anomalia, raccogliere (ove necessario) ulteriori elementi dal gestore e formulare la propria valutazione in merito alla variazione dello status creditizio del soggetto. La spinta all'automazione anche di questo workflow, nell'ambito di una più ampia attività di integrazione e digitalizzazione fra le diverse funzioni della società e, ove presente, della banca capogruppo, è comunque fortemente sentita dagli operatori.

In questa prospettiva, è comunque opportuno che le società di factoring si orientino, in futuro, verso meccanismi di monitoraggio in grado di identificare anche preventivamente le situazioni che presenteranno anomalie, attraverso modelli anche probabilistici che possono supportare l'attività di monitoraggio.

Si evidenzia infine l'importanza di una stretta collaborazione fra la funzione monitoraggio e il risk management, reciprocamente proficua in particolare nella definizione di scoring gestionali e modelli.

Conclusioni

Il monitoraggio creditizio è un'attività di grande rilevanza nel factoring, la cui efficacia nell'individuare tempestivamente situazioni in cui lo status delle controparti può considerarsi variato e nell'attivare le conseguenti azioni a tutela dell'esposizione è cruciale per il raggiungimento degli standard elevati del settore del factoring in termini di qualità del portafoglio.

Il monitoraggio è tipicamente definito come un controllo di primo livello, seconda soglia. Esso può comunque essere concepito in modo diverso nelle diverse realtà e le diverse concezioni si riflettono sulla collocazione organizzativa delle relative funzioni nonché sulle leve eventualmente a disposizione del monitoraggio (per le società appartenenti a gruppi bancari, spesso il modello organizzativo riflette quello della capogruppo).

La natura autoliquidante e "asset based" del factoring incide sull'impostazione del monitoraggio creditizio, che risulta orientato verso gli indicatori e i segnali in grado di evidenziare con maggiore prontezza delle anomalie nel rapporto, in particolare quando riferite al soggetto che rappresenta il "debitore ultimo", ovvero il soggetto a cui il factor può, in ultima istanza, rivolgersi per il rimborso dell'anticipazione concessa al cliente. In ogni caso, l'attenzione al debitore ceduto, primaria fonte di rientro dell'esposizione, non può mai mancare, a maggior ragione quando il debitore appartiene alla sfera della Pubblica Amministrazione, un settore che richiede modalità di approccio e strumenti di monitoraggio peculiari.

Il livello di automazione delle attività svolte non è uniforme ed è comunque oggetto ancora di specifiche progettualità: da un lato, la rilevazione degli elementi di rischio ai fini della sorveglianza sistematica è oggi tendenzialmente informatizzata in quasi tutte le realtà, sebbene persistano delle situazioni in cui

l'automazione della raccolta degli indicatori utili ai fini del monitoraggio può non essere perseguibile ovvero particolarmente complessa; dall'altro lato il workflow che termina con il giudizio dell'analista è sovente ancora scarsamente automatizzato.

Appare evidente la necessità che il processo di evoluzione tecnologica prosegua nella direzione tracciata, tendente verso un futuro dove all'elevata automazione di processo potrà corrispondere anche il venir meno della necessità di rinnovare periodicamente gli affidamenti concessi, in quanto puntualmente già monitorati in corso d'opera.

Attraverso una più spinta digitalizzazione si prospetta anche una sempre maggiore responsabilizzazione delle persone coinvolte, alimentando così l'efficienza di tutto il processo ed enfatizzando la profondità dell'incidenza delle azioni operative, idealmente tracciate a sistema.

La digitalizzazione e il coordinamento delle informazioni possono quindi supportare l'instaurazione di un circolo virtuoso fra attività di concessione, gestione e monitoraggio auto-alimentato dalla registrazione delle informazioni, delle azioni gestionali e degli effetti di queste ultime.

In prospettiva, pertanto, l'accelerazione del processo di innovazione e digitalizzazione, coordinando ove presenti anche le fonti disponibili a livello di gruppo, può contribuire all'ulteriore potenziamento dei processi di monitoraggio, anche attraverso l'utilizzo di modelli predittivi, con il fine di assicurare un presidio quanto più tempestivo, efficace e proattivo possibile, a giovamento della qualità complessiva del portafoglio crediti delle società di factoring. Una maggiore integrazione dei processi di monitoraggio e dei processi di valutazione creditizia comporterebbe altresì, di pari passo alla maggiore disponibilità di dati elaborati, la riduzione degli spazi di discrezionalità e di incertezza, incrementando la razionalità delle decisioni.