

Sistemi di gestione del rischio di credito (SGRC)



Il **CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEMS CRMS FP 07:2015** (CRMS) è il primo schema (proprietario) che tratta la gestione del rischio di credito commerciale. Nasce dalle crescenti esigenze delle organizzazioni di mantenere il controllo sui crediti verso clienti, che se mal gestiti sono spesso una delle principali cause di fallimento delle imprese.

Il SGRC è coerente con i principi dell'HLS elaborato dall'ISO per gli standard sui Sistemi di Gestione (es. ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 27001, ecc.).

La finalità è quella di indirizzare le aziende nell'implementazione di procedure per la gestione del credito che permettano di determinare il livello di rischiosità del cliente, implementando azioni atte a contenere tale rischio mediante la definizione di un livello massimo di esposizione o altre forme di mitigazione, come la definizione di modalità e termini di pagamento coerenti, garanzie e clausole contrattuali appropriate e così via.

Il SGRC permette così l'espansione delle vendite senza compromettere l'equilibrio economico e, soprattutto, finanziario dell'azienda.

Il Sistema recepisce l'approccio PDCA e la struttura di tutte le nuove norme sui sistemi di gestione (Contesto dell'organizzazione, Leadership, Pianificazione per il Sistema di gestione del credito, ecc.) pertanto si presta perfettamente ad essere integrata in altri Sistemi di Gestione (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001,...).

Tutti i requisiti sono ovviamente declinati nell'ottica della gestione del credito, ad es. l'Organizzazione deve identificare le parti interessate pertinenti al Sistema di Gestione per il Credito e i requisiti di tali parti interessate attinenti la gestione del credito, tenendo conto anche di eventuali

requisiti cogenti, ecc. Anche l'analisi del contesto esterno ed interno all'organizzazione è volta ad identificare i principali fattori che influenzano l'aspetto economico-finanziario, quali termini di pagamento imposti dal mercato o cogenti, tassi di interesse, accesso al credito presso Istituti di Credito o Società finanziarie, dinamiche dei costi del processo produttivo o di erogazione dei servizi, ecc.

Naturalmente l'attività di **pianificazione delle attività finalizzate ad affrontare**

rischi ed opportunità nella gestione del credito commerciale costituisce uno dei capisaldi dello standard.

Il SGRC si basa sulla **politica nella gestione del credito** stabilita dalla direzione, che deve definire **obiettivi** ed **indicatori** per monitorare il raggiungimento degli obiettivi di gestione del credito.

A supporto della Direzione per la realizzazione del SGRC occorre nominare un **Credit Manager** che, indipendentemente da altri compiti e responsabilità, svolgerà determinate attività e assumerà precise responsabilità sull'argomento.

Le **risorse** e le relative **competenze del personale** devono essere commisurate alle esigenze di gestione del credito. Anche **comunicazione, informazioni documentate e infrastrutture** devono essere pianificati in base alle necessità di gestire il credito ed i relativi rischi connessi.

Per quanto riguarda le **Attività Operative**, l'organizzazione deve applicare un processo formale e documentato per l'**analisi del rischio di perdita del credito**. Tale processo include l'utilizzo di un **modello di scoring** attraverso il quale attribuire classi di rischio a ciascun cliente e determinare, di conseguenza, il grado di affidabilità del cliente in termini di solvibilità.

Il modello di *credit scoring* elabora una serie di informazioni utilizzando semplici ponderazioni e calcoli basati sull'esperienza aziendale oppure elaborati metodi statistici, pervenendo ad un punteggio sintetico di **rating**.

Il modello di *scoring* dovrebbe prendere in considerazione svariate informazioni, quali:

- Puntualità e ritardi nei pagamenti pregressi;
- Livello di esposizione nei confronti dell'organizzazione;
- Dati societari (bilanci, ecc.)
- Informazioni commerciali sul rischio di credito del cliente ottenute da società specializzate;
- Elementi pregiudiziali e protesti;
- Storicità e potenzialità del rapporto commerciale;



Il modello di *scoring* non deve necessariamente essere un modello "validato" dalla teoria sull'argomento o soddisfare determinati canoni o standard, ma deve, soprattutto, rispondere alle esigenze dell'organizzazione per una efficiente gestione degli incassi e mitigazione del rischio di credito. Come vedremo nel seguito, la validazione del modello è interna, al fine di soddisfare i requisiti propri dell'organizzazione.

Se, infatti, Banche e società specializzate in *rating* finanziario hanno algoritmi elaborati di un certo tipo, per una PMI le esigenze potrebbero essere diverse, per esempio il medesimo ritardo nei pagamenti per organizzazioni diverse potrebbe avere un peso diverso nell'algoritmo di *scoring*.

A valle della classificazione dei clienti in una determinata classe di rischio, o comunque nell'attribuzione di un *rating* per ogni cliente, in base a criteri stabiliti, devono essere intraprese azioni per trattare il rischio di credito in ogni situazione. Si può variare, secondo le esigenze e le opportunità di ogni singola azienda, dalla riduzione o limitazione del fido, alla modifica delle modalità di pagamento o addirittura alla cessazione delle forniture fino al rientro del debito.

Il modello di *scoring* e le attività di mitigazione del rischio di credito conseguenti devono essere **validate** per dimostrare la loro capacità di ridurre il rischio di insolvenza. Questo può essere dimostrato migliorando gli **indicatori** stabiliti per monitorare il rischio di credito (es. percentuale di insoluto rispetto al fatturato, media dei ritardi di pagamento dei clienti, esposizione finanziaria, ecc.).

Le linee di credito dovranno essere stabilite, approvate e periodicamente riesaminate da funzioni della struttura organizzativa aziendale appositamente incaricate.

Oltre a quanto appena esposta dovranno essere definiti e gestiti i processi di **comunicazione con i clienti, fatturazione, controllo operativo del portafoglio clienti, gestione del contenzioso e recupero crediti, controllo dei processi/prodotti/servizi affidati all'esterno, mediazione o azione legale, gestione perdite su crediti, continuità operativa.**

La **valutazione delle prestazioni** è analoga a quanto previsto per la norma ISO 9001:2015:

- Occorre stabilire ed attuare attività di **monitoraggio e misurazione dei processi** finalizzata a valutare l'efficacia del sistema di gestione del credito;
- Vanno pianificati e condotti **audit interni** per verificare se il CRMS è conforme ai requisiti ed attuato efficacemente;
- Deve essere periodicamente effettuato un **Riesame di Direzione**, finalizzato a valutare il raggiungimento degli obiettivi, nonché l'efficacia del CRMS;
- Deve essere implementato un processo di **miglioramento** basato sul trattamento delle **non conformità** e sulla pianificazione ed attuazione delle conseguenti **azioni correttive** ritenute necessarie.

In conclusione lo schema è ben strutturato e costituisce un ulteriore anello di congiunzione fra **sistemi qualità ISO 9001** e **controllo di gestione**, al fine di gestire l'azienda in maniera coordinata ed efficace, oltre che efficiente, da

diversi punti di vista.

Tra i vantaggi nell'implementare il CRMS – ed eventualmente di certificarlo con un Organismo di Certificazione – vi sono la garanzia di ridurre in modo pianificato, e oserei dire scientifico, il rischio di perdite da crediti insoluti e il miglioramento della reputazione aziendale nei confronti degli Istituti di Credito che, al di là di altri parametri, riconosceranno nell'organizzazione che attua un CRMS certificato, un soggetto sicuramente più affidabile nell'erogazione di credito, proprio perché tiene maggiormente sotto controllo i propri crediti.