

RUPERT LIMENTANI

NORMANNA TRESOLDI

Controlli sul Processo del Credito

Handbook



I controlli interni dal
primo al terzo livello

Rupert Limentani, Associate del Chartered Institute of Bankers (Londra), è Senior Partner della L&P S.r.l., dove si occupa di Consulenza gestionale e del credito.

Vanta una lunga esperienza in campo finanziario internazionale. Ha ricoperto posizioni di responsabilità nel gruppo Lloyds Bank plc e in Deutsche Bank. Si occupa di Banking Consultancy in materia di Governance aziendale e in particolare del complessivo Sistema dei controlli interni, di Pricing del credito.

Collabora con riviste specialistiche finanziarie e con Università italiane ed è docente di master e di corsi di formazione in materia finanziaria presso banche e imprese.

Normanna Tresoldi proviene dal Gruppo Deutsche Bank e ricopre oggi la carica di Amministratore Delegato della L&P S.r.l.

Svolge attività di Banking Consultancy sul Sistema dei controlli interni e si occupa in particolare delle funzioni aziendali di controllo in rapporto alla Governance.

Gestisce inoltre la Formazione L&P Educational e si occupa di Consulenza gestionale e del credito, di corsi e di seminari formativi.

Con Rupert Limentani è coautrice dei testi *Compliance Handbook* (due edizioni: 2012, 2013), *Antiriciclaggio Handbook* (2014), *Controlli Interni Handbook* (2014), editi da Bancaria Editrice.

Prefazione di Alberto Quagli, professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari, Università di Genova.

Sommario



<i>Prefazione</i>	7
<i>Introduzione</i>	11
Capitolo 1 - Principi generali per l'esercizio dell'attività creditizia	15
1.1 Contenuti principali della normativa interna della banca in materia di credito	15
1.2 Ruoli e responsabilità degli Organi e delle funzioni aziendali coinvolte nel processo del credito	16
1.3 Rischi connessi con l'attività creditizia	22
Capitolo 2 - Il processo del credito	27
2.1 Articolazione del processo del credito	28
2.2 La mappatura dei controlli sul processo del credito	33
Capitolo 3 - Acquisizione della documentazione e analisi preliminare	35
FASE 1 - ACQUISIZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE	37
FASE 2 - ANALISI PRELIMINARE	37
Capitolo 4 - Istruttoria, concessione e revisione/rinnovo del credito	41
FASE 1 - ISTRUTTORIA	48
1. Indicatori di attenzione	50
FASE 2 - VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO	54
1. Il procedimento valutativo del cliente azienda	54

1.1	L'analisi quantitativa	57
1.1.1	L'analisi dell'attivo dello Stato patrimoniale.....	60
1.1.2	L'analisi del passivo dello Stato patrimoniale	63
1.1.3	L'analisi del Conto economico	67
1.2	L'analisi per flussi	72
1.2.1	Il Rendiconto finanziario	72
1.3	L'analisi per margini.....	79
1.4	L'analisi per indici	80
1.5	L'analisi previsionale.....	83
1.5.1	L'analisi previsionale del Conto economico	84
1.5.2	L'analisi previsionale dello Stato patrimoniale	85
1.6	L'analisi qualitativa.....	87
1.7	L'analisi strategica.....	94
1.8	Sintesi dell'analisi valutativa globale	104
1.8.1	Il rating.....	104
2.	Il procedimento valutativo del cliente privato.....	113
2.1	Analisi preliminare.....	113
2.2	Analisi del merito creditizio	115
2.2.1	Scoring del cliente privato o small business	117
2.2.2	Il calcolo dell'indicatore rata/reddito	118
2.2.3	Il mutuo	120
2.2.4	I tassi	133
3.	Le garanzie.....	136
4.	Procedura di valutazione automatica del merito creditizio del cliente	161
5.	Verifica dell'istruttoria in presenza di convenzioni	165
6.	Clientela appartenente a categorie a elevato rischio di riciclaggio	165
	FASE 3 - DELIBERA	168
1.	Gli Organi deliberanti	168
2.	Perfezionamento e stipula del contratto	170
3.	Particolari tipologie di affidamenti	171

4. Affidamenti a soggetti collegati	177
5. Comunicazione della concessione del finanziamento	179
FASE 4 - EROGAZIONE DEL CREDITO	181
1. Erogazione di mutui ipotecari e mutui chirografari	181
FASE 5 - REVISIONE/RINNOVO/RIESAME DELLA PRATICA	182
1. La rinegoziazione	182
2. Gli sconfinamenti	183
3. L'assunzione di una nuova delibera.....	184
4. La revisione delle garanzie sui mutui	186
5. L'accollo del mutuo	190
6. La cessione del credito	193
7. La revoca dei fidi	194
Capitolo 5 - Monitoraggio del credito	195
FASE 1 - GESTIONE DELLE INFORMAZIONI	199
1. Il monitoraggio della solvibilità del cliente	199
1.1 Le anomalie andamentali	200
1.2 La qualità del portafoglio clienti.....	204
FASE 2 - CLASSIFICAZIONE DELLE POSIZIONI A RISCHIO	207
1. Monitoraggio del merito creditizio.....	207
2. Monitoraggio degli indicatori del rischio di credito	209
3. Classificazione delle posizioni deteriorate	209
Capitolo 6 - Gestione del contenzioso	225
FASE 1 - GESTIONE DELLE GARANZIE, DEI PEGNI E ANALISI DELLE DOCUMENTAZIONI	230
1. Gestione delle garanzie.....	230
2. Gestione del patrimonio immobiliare ipotecato	231
3. Escussione di pegni	232
4. Fidejussioni personali.....	233

FASE 2 - ANALISI DEI DOCUMENTI E DELLE INFORMAZIONI PER LA DETERMINAZIONE DELLE MODALITÀ DI RECUPERO	234
1. Gestione del contenzioso	234
2. Recupero crediti interno	235
3. Il piano di rimborso	236
FASE 3 - GESTIONE DEI RAPPORTI CON SOCIETÀ ESTERNE	237
1. Recupero crediti esterno.....	237
2. Le fasi del recupero dei crediti	238
3. Il saldo e stralcio	240
4. Gestione delle posizioni a sofferenza.....	240
5. Avvio di azioni legali	241
6. Rientro dopo la classificazione a sofferenza.....	244
7. La cessione dei crediti	245
8. Casi particolari.....	247
Conclusioni.....	249
Appendice - Brevi cenni sulla revocatoria fallimentare	251
1. Atti non soggetti alla revocatoria	255
2. Patrimoni destinati a uno specifico affare	256
3. Decadenza dell'azione di revocatoria	256
4. Revocatoria ordinaria	256
5. Effetti della revocatoria	258
6. La banca e la revocatoria: la banca quale “creditore avveduto”	258
7. La revocatoria degli accrediti in conto corrente	259
Riferimenti normativi.....	261
Bibliografia	267

Prefazione



Fra le molteplici conseguenze della crisi finanziaria degli ultimi anni emerge un profondo cambiamento nel modo in cui le banche impostano il processo del credito. Nonostante esso rappresenti il *core business* delle banche, negli ultimi anni la gestione dell'attività creditizia si è rivelata difficile e a volte non pienamente coerente con la sana e prudente gestione alla quale gli istituti di credito si devono ispirare. Ciò ha riguardato tutte le fasi del credito, dalla valutazione del merito creditizio, alla delibera e all'erogazione, dal monitoraggio continuativo alla gestione del credito deteriorato.

Il cambiamento rispetto al passato è stato determinato in modo specifico dalla maggiore attenzione rivolta dai regulators al sistema dei controlli e al suo sviluppo, con particolare riferimento all'attività creditizia. Ciò ha necessariamente costituito una delle principali risposte alla crisi finanziaria, nel corso della quale si sono verificate ingenti perdite a livello di sistema. A seguito delle recenti innovazioni normative, fra cui si ricordano in modo specifico la Crd IV e la Crr, nonché i provvedimenti della Banca d'Italia con i quali le norme internazionali vengono recepite nel nostro ordinamento, le banche sono chiamate a operare in modo molto più rigoroso, disciplinato e strutturato rispetto al passato, affinché tutte le fasi del processo del credito siano caratterizzate da quella trasparenza e correttezza che deve contrassegnare tutti gli aspetti dell'attività degli intermediari. La presenza di un sistema dei controlli, correttamente impostato ed efficace nel monitoraggio e nella prevenzione dei rischi, rappresenta uno degli elementi fondamentali di governance degli istituti di credito. In tale contesto anche la predisposizione di adeguati flussi informativi agli Organi aziendali viene considerata indispensabile affinché questi possano gestire con consapevolezza il complessivo livello di rischio e, in modo specifico, il rischio di credito.

È evidente, quindi, che alle funzioni di controllo viene assegnato un ruolo di grande importanza: il riferimento non è solo alle funzioni di secondo livello – Risk Management, Compliance e Antiriciclaggio – e alla funzione di terzo livello – Internal Audit – bensì anche alle funzioni di controllo di primo livello all'interno della funzione Crediti stessa, assieme alla funzione di Monitoraggio Andamentale del Credito e alla funzione di Convalida negli istituti dotati di modelli interni di valutazione del rischio. Tutte le funzioni di controllo devono operare in modo coordinato, con un adeguato scambio di flussi informativi e una reportistica tempestiva verso i vertici aziendali. Tutte le funzioni operative devono comprendere che il credito si configura come un'attività profittevole solo se gestito in modo sano e rigoroso, poiché esso rappresenta l'attività che maggiormente richiede l'allocazione di capitale a fronte dei rischi assunti. Quando i regulators raccomandano la “sana e prudente gestione”, ciò è riferito *in primis* all'attività creditizia e alla gestione dei rischi impliciti nella stessa.

Il volume approfondisce in modo specifico e chiaro le attività svolte da tutte le funzioni di controllo con la finalità precisa di fornire un quadro del complessivo sistema dei controlli applicato a una attività *core* della banca. Infatti, l'approccio scelto non è quello di una disamina della normativa, già chiara di per sé, bensì della sua declinazione operativa negli istituti di credito di dimensione grande, media e piccola, onde agevolare la consapevole assunzione di rischi e l'efficace gestione degli stessi. L'impiego di schemi, tabelle e checklist è finalizzato ad assistere gli intermediari nel dotarsi dei presidi organizzativi e procedurali necessari per garantire l'efficace gestione del rischio assieme ad adeguati e tempestivi flussi informativi verso gli Organi aziendali su tutti gli aspetti dell'attività creditizia: l'andamento dei volumi, la redditività, i tassi e le altre componenti di costo, gli impatti sulla complessiva posizione di liquidità, il costo del credito e la situazione del credito deteriorato. Tali flussi rivestono particolare importanza alla luce delle particolari responsabilità che gli Organi aziendali e le funzioni aziendali coinvolte nel processo del credito sono chiamate ad assumere.

Altro tema importante riguarda la necessità di integrare, nel processo del credito, i controlli in materia di antiriciclaggio, ai fini del presidio sul rischio di riciclaggio, con particolare attenzione alla stipula di finanziamenti con garanzie di terzi oppure all'escussione di tali garanzie nel caso di inadempienza da parte del debitore principale.

Si rammenta, altresì, come la creazione di un mercato finanziario unico all'interno dell'Area euro e, in modo particolare, l'avvio del Meccanismo di vigilanza unico abbiano un impatto importante anche in materia creditizia. È tuttora in corso una progressiva armonizzazione del corpo normativo che regola l'attività degli intermediari in tutti i paesi dell'Area euro. I tre obiettivi principali dell'MVU sono riassumibili in: sicurezza e solidità del sistema bancario europeo, maggiore integrazione e stabilità del settore finanziario e una vigilanza coerente. Gli interventi normativi in ambito creditizio sono volti a garantire omogeneità a livello europeo nella gestione del credito, caratterizzato da maggiore trasparenza nei processi decisionali e nei controlli. Le recenti innovazioni normative sulla classificazione del credito deteriorato sono state dettate proprio da tale esigenza. Risulta utile, pertanto, che gli intermediari valutino con attenzione il processo del credito, al fine di verificarne la coerenza con il nuovo contesto normativo.

La stabilità del complessivo sistema finanziario dipende dal mantenimento di un elevato livello di fiducia negli intermediari da parte di tutte le diverse categorie di stakeholders. Tale fiducia si può manifestare solo in presenza di una comprovata capacità, da parte degli operatori, di gestire i rischi insiti nell'attività di intermediazione.

La corretta gestione del credito accresce la percezione della solidità e affidabilità degli intermediari e contribuisce in modo importante alla stabilità non solo del sistema creditizio ma anche a quella dell'intero sistema produttivo ed economico del paese, contribuendo in modo tangibile allo sviluppo economico.

Alberto Quagli
Università di Genova

Introduzione



La gestione del rischio di credito ha da sempre costituito uno degli elementi fondamentali nell'attività bancaria. Oggi, in un periodo di lunga congiuntura economico-finanziaria negativa, tale aspetto è di attualità ancora maggiore rispetto al passato. Le banche si trovano in una situazione senza precedenti: la crisi le ha costrette a sottoporre i modelli interni a una rigorosa analisi, mentre le attività di Asset Quality Review, svoltesi nel corso del 2014, hanno contribuito a focalizzare l'attenzione degli intermediari creditizi, in tema di gestione e monitoraggio del rischio di credito, verso scelte sempre più attente a garantire la qualità del portafoglio.

Il Governatore della Banca d'Italia ha evidenziato che “emergono segni di miglioramento nel mercato del credito. Le nuove erogazioni sono tornate a crescere dagli ultimi mesi del 2014 (...) Dal primo trimestre di quest'anno la qualità del credito e la redditività dei maggiori gruppi bancari hanno dato segni di miglioramento”¹.

Le soluzioni organizzative che le banche adottano a tale fine rafforzano l'azione di controllo; oltre ai controlli di primo livello, anche le funzioni di controllo di secondo e di terzo livello assumono un ruolo importante da svolgere, soprattutto in tema di monitoraggio del credito. Vengono attribuiti alla funzione di Risk Management, ad esempio, adeguati compiti di monitoraggio² avendo cura di evitare che tali specifiche attività siano impropriamente svolte

¹ Ignazio Visco, “Le banche e il finanziamento dell'economia”, in *Considerazioni finali*, Banca d'Italia, Assemblea Ordinaria dei partecipanti, Roma, 26 maggio 2015.

² Vedasi Allegato A della Circolare n. 263, Cap. 7, Tit. 5, 15° aggiornamento luglio 2013, in tema di controllo andamentale e monitoraggio crediti e Nota di chiarimenti della Banca d'Italia del 24 gennaio 2014.

dalle funzioni cui spettano i controlli di linea, seppure anche questi altrettanto importanti e indispensabili.

Alla luce di quanto sopra, il presente volume si pone l'obiettivo di prendere in esame l'intero processo del credito mediante la descrizione di un "processo tipo", con focus particolare sulle attività di controllo svolte nelle diverse fasi dei sottoprocessi individuati³.

Il testo evidenzia l'importanza dei controlli di linea, o controlli di primo livello, fondamentali anche per l'efficace svolgimento di quelli di secondo livello. Le verifiche di primo livello sono inscindibilmente connesse con il buon funzionamento del complessivo sistema dei controlli e, se correttamente effettuate, garantiscono la completezza e l'affidabilità delle fasi di acquisizione e di elaborazione dei dati, attesa la loro crucialità ai fini della strutturazione di un corretto processo del credito. Tali controlli si svolgono continuamente su processi, procedure, sistemi informatici e sono effettuati dalle unità operative o sono incorporati nelle procedure informatiche.

I controlli di secondo livello, in capo a strutture diverse da quelle operative, verificano la conformità del processo del credito in tutti i suoi sottoprocessi e fasi, il rispetto dei limiti di rischio e forniscono adeguate informazioni al Comitato rischi⁴ e agli Organi aziendali con funzione di supervisione strategica e con funzione di gestione.

I controlli di terzo livello, infine, intervengono per verificare che i controlli di primo livello siano corretti ed efficaci e che quelli di secondo livello siano adeguati a gestire e a prevenire i rischi.

Pertanto il presente lavoro definisce controlli integrati sul complessivo processo del credito.

A tal fine il processo è stato suddiviso in quattro sottoprocessi, così sintetizzabili: raccolta della documentazione e analisi preliminare, istruttoria, con-

³ Al riguardo gli autori hanno individuato un processo del credito tipo, i sottoprocessi e le fasi descritte nel volume.

⁴ Si intende il Comitato rischi endoconsiliare, ove costituito.

cessione del credito e revisione/rinnovo dell'affidamento, monitoraggio e gestione del credito deteriorato. Tali sottoprocessi sono stati a loro volta suddivisi in varie fasi, che vanno a comporre il complessivo processo del credito.

Per ogni sottoprocesso analizzato viene definita una mappatura esemplificativa dei rischi, con i relativi controlli dal primo al terzo livello.

Si coprono quindi tutte le fasi del ciclo del credito seguendo un iter logico, dalla fase istruttoria alla delibera e quindi all'erogazione. Si prendono in esame anche le diverse fasi successive relative alla gestione del credito, quali la gestione delle garanzie, il monitoraggio del credito sino alla gestione del credito deteriorato.

La parte generale del lavoro specifica compiti e responsabilità degli Organi aziendali in materia di credito, quali la definizione della policy e dei controlli, la determinazione dei processi decisionali sulle politiche creditizie, le verifiche da porre in atto nella concessione del credito a esponenti aziendali e a soggetti collegati, il ruolo e le facoltà dei comitati endoconsiliari, nonché gli specifici compiti delle funzioni di controllo; in particolare sono stati approfonditi i punti di contatto tra la funzione di Antiriciclaggio e il processo del credito, sui quali il testo suggerisce elementi anche innovativi rispetto alla prassi comune. Abbiamo preso in esame i compiti e i controlli specifici espletati dalla funzione Crediti, affinché il rispetto delle norme possa condurre a una erogazione del credito più consapevole e più sicura: uno dei presupposti per un portafoglio crediti sano è quello di evitare che la banca sia coinvolta in problematiche di riciclaggio, seppure inconsapevolmente.

Altro elemento che caratterizza il testo è l'inserimento al suo interno, in punti specifici, di indicazioni su dettagliate tipologie di controllo (cosiddetti punti di controllo) da effettuare da parte delle strutture di linea e da parte delle funzioni aziendali di controllo⁵, ivi compresa la funzione Antiriciclaggio, al fine di agevolare l'ente creditizio che volesse implementare un processo operativo informatico nell'inserimento nello stesso dei punti di controllo.

⁵ Come definite dall'11° aggiornamento del luglio 2015 della Circolare Banca d'Italia n. 285/2013.

I controlli sono stati delineati alla luce delle disposizioni di vigilanza, con chiare definizioni di responsabilità e ruoli, mentre le varie attività che compongono il processo del credito sono state descritte associando a ognuna i principali controlli connessi, con l'inclusione delle attività di monitoraggio andamentale del credito.

Ci auguriamo, con tale testo, non solo di avere contribuito al miglioramento della capacità della banca di erogare credito e di monitorarne l'andamento, ma anche di avere fornito spunti utili alla razionalizzazione dei controlli su uno dei processi più rilevanti per la banca, per rendere più efficace il complessivo sistema dei controlli nel contempo evitando, per quanto possibile, duplicazioni e ridondanze di attività. Ciò perché riteniamo fondamentale concorrere al perseguimento di un efficace aumento della capacità di controllo del rischio di credito, nel rispetto delle indicazioni fornite dalla Vigilanza nazionale e dalla Bce.

L'attività creditizia rimarrà, anche in futuro, l'attività *core* delle banche ed è quindi essenziale che la stessa sia correttamente presidiata, in modo tale da garantire che l'ente creditizio assuma rischi in modo consapevole, coerente con il proprio appetito al rischio, con una adeguata copertura patrimoniale e che sia in grado di monitorare l'attività in tutte le fasi, onde poter prevenire i rischi e quindi evitare la prociclicità che tanto ha creato danni al sistema bancario e all'economia del nostro Paese.

In particolare, il presente lavoro può contribuire alla formazione del personale sul rischio di credito, non unicamente finalizzata a descrivere i presidi di controllo ma anche a favorire la cultura del presidio dei rischi aziendali.

Gli autori ringraziano per i preziosi consigli e la collaborazione prestata il Professor Alberto Quagli, Docente di Economia degli Intermediari dell'Università di Genova.

Rupert Limentani, Normanna Tresoldi

© Copyright 2015
Bancaria Editrice

BANCARIA EDITRICE
Divisione di ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 4
00186 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
servizioclienti@bancariaeditrice.it

ISBN: 978-88-449-1052-5

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: DOC Servizi

Il volume nasce con l'obiettivo di approfondire, con un approccio operativo, uno dei processi *core* della banca, il processo del credito, delineando il quadro del complessivo sistema dei controlli ad esso applicato da parte delle funzioni aziendali preposte. Il testo evidenzia l'importanza dei controlli di linea, da porre in atto al fine di rendere affidabile ed efficace l'intero processo del credito, e analizza i controlli di secondo livello, che verificano la conformità del processo del credito in tutti i suoi sottoprocessi e fasi e il rispetto dei limiti di rischio (controlli di Compliance, di Risk Management), e quelli svolti dalla funzione di terzo livello (Internal Audit). Particolare attenzione viene dedicata ai punti di contatto con la funzione di Antiriciclaggio, in specifiche fasi del processo del credito.

Per ogni sottoprocesso viene definita una mappatura esemplificativa dei rischi e dei controlli dal primo al terzo livello, mentre all'interno delle varie fasi vengono esplicitati i "punti di controllo", cioè le indicazioni su dettagliate tipologie di controllo da effettuare da parte delle strutture di linea e delle funzioni aziendali di controllo, per agevolare la banca che intendesse implementare un processo operativo informatico.

Inoltre, specifici "punti di attenzione" all'interno di tutto il processo individuano le problematiche che gli analisti della funzione Crediti, nonché i soggetti coinvolti nei controlli, potrebbero incontrare.

Completa la trattazione una Appendice di approfondimento sulla revocatoria fallimentare.

Il volume, concepito come strumento operativo per chi opera nelle funzioni Crediti e di controllo, è arricchito da numerose tabelle che rendono immediatamente fruibile una tematica tanto complessa quanto fondamentale ed è corredato di uno strumento informatico di autodiagnosi progettato in modo flessibile per individuare possibili tipologie di rischio e associarvi i relativi controlli, consentendo così alla banca di mappare i controlli da effettuare sul complessivo processo del credito.