

# TECNICHE DI DIREZIONE

## MARKETING E CONTROLLO

A CURA DI MARIO COMANA

### IL SISTEMA DI RATING INTERNO PER LA VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI CREDITIZI

EMERICO AMARI E AURELIO VALENTE

#### 1. PREMessa - LE PROCEDURE PER L'ASSUNZIONE DEI RISCHI

La valutazione dei rischi è sicuramente il compito più impegnativo delle banche, che da sempre pongono particolare cura nel valutare la solvibilità della propria clientela, spesso esigente nella richiesta di sostegno creditizio e problematica nel trasferire alle banche maggiori rischi. I criteri di valutazione del grado di affidabilità e le conseguenti tecniche di analisi applicate dipendono dalle differenti caratteristiche strutturali e funzionali delle banche e dagli obiettivi strategici definiti da ciascuna nella politica del credito. Questa differenziazione non intacca minimamente la valenza generale di un principio basilare della politica del credito: il frazionamento dei rischi.

Il primo e più incisivo contributo che le banche possono fornire nella prevenzione delle situazioni di crisi è rappresentato dall'applicazione di modalità di scrutinio del merito di credito che valorizzino le analisi dei diversi settori economici e la valutazione delle prospettive di lungo periodo delle imprese e dei gruppi, incentivandone il rafforzamento patrimoniale e il miglioramento qualitativo della gestione aziendale. Il portafoglio clienti, vera risorsa strategica della banca, può essere riguardato con riferimento alla qualità delle singole controparti e al grado di concentrazione dei rischi e all'evoluzione degli scenari tecnico-economici.

Secondo le norme predisposte dalla Vigilanza in ottemperanza dell'art. 53 del Testo Unico, l'ero-

gazione del credito deve avvenire nel rispetto di regole di comportamento che garantiscono alla banca «la possibilità di conoscere il rischio, valutare la qualità, seguirne l'andamento nel tempo». Per le aggregazioni di gruppo vi è l'interesse delle banche di conoscerne l'organizzazione per poter valutare compiutamente il merito di credito del gruppo nel suo complesso. Le stesse norme prescrivono l'acquisizione delle informazioni necessarie per individuare l'esatta composizione, la situazione economico-patrimoniale e l'esposizione finanziaria del gruppo di appartenenza, subordinando «la prosecuzione del rapporto al periodico aggiornamento di tali informazioni». Le ricordate norme richiamano la necessità che «le banche verifichino con attenzione le notizie e i dati forniti dalla clientela, utilizzando ogni strumento conoscitivo disponibile (archivi aziendali, centrale dei rischi, centrale dei bilanci ecc.)».

Da quanto richiamato emerge la centralità dell'informazione nell'ambito di un corretto funzionamento del processo di erogazione del credito, sviluppato sia dalla parte dei soggetti "fornitori" delle informazioni (ossia le imprese-clienti) sia dei soggetti "utilizzatori" (le banche). Tutto questo risulta decisivo per assicurare la "fedeltà" e "tempestività" dei dati forniti e la necessaria "adeguatezza-completezza" della richiesta di affidamento così come "l'accuratezza-efficacia" dell'utilizzo dei dati stessi da parte della banca, con l'applicazione di metodologie d'analisi più incisive e approfondite. In concreto, un simile impegno da parte delle banche richiede un rafforzamento delle specifiche professionalità necessarie per un compiuto apprezzamento delle reali condizioni delle imprese e delle prospettive dei progetti industriali da finanziare, della capa-

EMERICO AMARI: Partner Macfin Management Consultants.

AURELIO VALENTE: Consulente nel settore bancario.

cià del management e dell'adeguatezza degli assetti proprietari.

In molti casi occorre integrare la struttura incaricata dalla selezione delle imprese da affidare con nuove figure professionali nel campo tecnico-ingegneristico e aziendale, non trascurando i significativi contributi che un moderno sistema di controllo interno può apportare, anche mediante l'impiego di tecniche di screening e di monitoraggio qualitativo delle imprese clienti quali appunto il rating interno. La semplice constatazione che indici di bilancio, piani previsionali e cash-flow rientrano sempre più nella prassi dei rapporti tra banche e imprese può costituire il più valido stimolo per le imprese a operare una sorta di autovalutazione e a intervenire con tempestività, anche al fine di presentarsi agli appuntamenti di pubblicazione e presentazione dei dati aziendali con indicatori della gestione più confacenti e con un'adeguata e trasparente informazione societaria, vera promessa per un rapporto di partnership tra banche e imprese.

## 2. SISTEMA DI RATING INTERNO: PRINCIPALI OBIETTIVI E CARATTERISTICHE

Sono ben noti i limiti e le conseguenze dell'approccio tradizionale ai rischi creditizi, rappresentati dall'inadeguata differenziazione dell'approccio di gestione del rischio rispetto alle diverse tipologie di imprese-clienti, dalla prevalenza dell'analisi storica, anziché prospettica, dell'impresa e del suo business, incentrata su informazioni soggette a rapida obsolescenza (dati di bilancio, consistenza patrimoniale, consuntivi finanziari, eventi pregiudizievoli ecc.). Specie per gli affidamenti di maggiore rilievo, l'approccio tradizionale si rivela carente nella valorizzazione e gestione delle informazioni sull'andamento del settore e dell'area geografica di appartenenza dell'impresa, che sono invece essenziali in un'ottica di analisi complessiva del rischio aziendale.

Spesso nelle banche non vi è collegamento tra la pianificazione commerciale e i livelli di rischio creditizio, necessario per assicurare coerenza e continuità ai processi di erogazione e controllo del credito. Il più delle volte non si manifesta un'adeguata differenziazione sia nelle strategie che nelle modalità operative delle azio-

ni di sostegno o di recupero del credito, in base alle caratteristiche delle diverse classi di rischio e tipologie di clienti, oltre che del diverso livello di difficoltà in cui versano le imprese. Ne consegue una problematica determinazione e uno scarso controllo dell'effettivo grado di concentrazione del rischio su imprese e settori dell'economia fra loro interdipendenti per fattori di mercato, strategie, congiuntura ecc. A questa conseguenza va aggiunta la difficoltà – in sede di determinazione dei risultati periodici (bilancio d'esercizio e semestrale) – di valutare oggettivamente le previsioni di perdita, sia sulle posizioni significative soggette al criterio di valutazione analitico che su quelle sottoposte al criterio forfettario.

Per superare i sopra menzionati limiti diviene quindi strategico per le banche disporre di un sistema di rating interno per valutare e gestire i rischi creditizi relativi alle imprese. Tale sistema si basa su un processo di valutazione industriale che individui, in via preventiva rispetto al loro sorgere, situazioni di crescita o di declino dell'impresa. Il rating interno esprime, attraverso l'attribuzione di un appropriato punteggio, il profilo di rischio complessivo dell'azienda e misura, in termini puntuali e dinamici, la sua affidabilità e grado di solvibilità.

Il processo di valutazione, fondato principalmente su analisi qualitative e prospettiche dell'impresa, è finalizzato a:

- rafforzare la capacità delle banche di comprendere le esigenze finanziarie delle imprese, di fornire assistenza alle loro scelte finanziarie con il miglioramento dell'uso dei servizi offerti;
- fornire alle strutture interne delle banche elementi informativi necessari per orientare le scelte del management delle imprese-clienti in tema di finanza d'impresa;
- facilitare la valutazione dei gruppi di imprese, da verificare sulla base dei complessi legami interaziendali riguardanti una significativa aliquota del sistema delle imprese;
- agevolare la funzione di preistruttoria essenziale per l'attivazione di nuovi rapporti;
- differenziare gli approcci gestionali, concentrando gli sforzi sulle grandi imprese e su quelle significative e standardizzando il controllo su quelle marginali;
- indirizzare le azioni di sviluppo, finalizzando

l'offerta e le relative condizioni per segmento di mercato;

- prevenire le situazioni di declino predefinendo modalità di intervento per il sostegno o il recupero del credito;
- prevedere l'evoluzione dei rischi e il loro impatto sull'equilibrio economico e finanziario della banca.

L'approccio molto pratico, orientato a valorizzare e sistematizzare il patrimonio informativo di cui la banca già dispone o di quello ricavabile dai rapporti delle imprese con altri operatori, si basa sui seguenti punti-chiave:

- rilevazione organizzata delle informazioni sulle imprese (interne-esterne, qualitative-quantitative, manuali-automatiche) in corrispondenza delle fasi di concessione e revisione degli affidamenti;
- definizione e applicazione di tecniche e strumenti per la diagnosi precoce dei rischi creditizi, con la tempestiva individuazione delle situazioni di declino/crisi;
- attribuzione di chiare responsabilità di assegnazione, revisione e controllo del rating interno con il coinvolgimento delle strutture centrali e periferiche;
- sviluppo di procedure informatiche dedicate e loro agevole integrazione nel sistema informativo aziendale;
- impiego di sistemi "intelligenti" (reti neurali, algoritmi genetici, sistemi esperti ecc.) per l'analisi delle variabili dell'impresa e la determinazione di meccanismi di credit scoring a supporto della valutazione finale.

Le caratteristiche generali del sistema di rating interno, in particolare, sono le seguenti:

- accompagnare l'impresa per tutto il "ciclo di vita" dei rapporti con la banca;
- attivare una gestione anticipata degli eventi aziendali fondata sulla "trasformazione" del patrimonio informativo sull'impresa posto a supporto delle decisioni di credito;
- semplificare il processo di valutazione e gestione del rischio, accrescendone la trasparenza verso le funzioni direzionali, operative e di controllo interno ed esterno;
- facilitare l'aggiornamento delle valutazioni dell'impresa, conservando la possibilità di controllo della sua dinamica nel tempo;

- agevolare la gestione del rischio a livello di settore economico, area geografica e di gruppo aziendale;

- favorire l'introduzione di clausole contrattuali (*covenants*) che vincolano l'utilizzo del credito al raggiungimento di parametri economico-finanziari definiti in sede di affidamento o che attivano alcune prescrizioni al manifestarsi di difficoltà nella situazione aziendale o nel servizio del debito;

- supportare le funzioni previsionali della banca (budget e controllo, Alm).

### 3. MODALITÀ DI DETERMINAZIONE DEL RATING INTERNO

Il presupposto per l'adozione del sistema di rating interno è la segmentazione dinamica del portafoglio dei crediti alle imprese in tre grandi classi: grandi imprese, imprese significative e imprese marginali (figura 1). La segmentazione del portafoglio delle imprese consente di graduare l'intervento della banca in base a una visione strategica dell'impresa-cliente, in funzione del livello di interesse e dell'economicità della gestione per la banca stessa. Ciò anche al fine di riequilibrare l'assorbimento di risorse e l'attenzione dedicata in funzione della dimensione del rischio e del suo grado di redditività.

La determinazione del rating interno è frutto dell'aggregazione di due indicatori:

*L'indice di affidabilità/solvibilità* esprime una valutazione prospettica dei punti di forza e di debolezza dell'impresa determinata in funzione del punteggio assegnato a ciascuno dei seguenti elementi di giudizio:

- settore/territorio (stabilità/dinamicità del settore, caratteristiche domanda/offerta, regolamentazione/potenziamenti mutamenti di legislazione, barriere d'entrata, livello tecnologico, infrastrutture, indotto economico ecc.);
- posizione competitiva (strategie, livello di internazionalizzazione, potenziale produttivo, diversificazione e qualità della clientela e dei prodotti, qualità di management e dei sistemi di pianificazione e controllo ecc.);
- capacità economico-finanziaria (analisi di bilancio, conti economici e stati patrimoniali previsionali, cash-flow, indici di redditività, svilup-

FIGURA 1 - SEGMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO IMPRESE PER L'ADOZIONE DEL RATING

GRANDI IMPRESE	IMPRESE MINORI SIGNIFICATIVE Principali caratteristiche	IMPRESE MARGINALI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elevata dimensione del rischio creditizio / concentrazione rispetto al totale degli impieghi della banca</li> <li>- elevata diversificazione degli strumenti/prodotti/servizi utilizzati</li> <li>- ragguardevole dimensione dell'azienda (fatturato, patrimonio, dipendenti, capitale investito)</li> <li>- collegamenti a gruppi aziendali</li> <li>- elevato livello di internazionalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimensione significativa/crescente dell'esposizione, sia per la banca che per l'impresa</li> <li>- imprese di settori e/o aree geografiche strategiche o in forte crescita</li> <li>- dimensioni aziendali secondo i parametri delle Pmi</li> <li>- alto tasso di instabilità (sviluppo/declino)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimensione limitata/decrescente dell'esposizione, sia per la banca che per l'impresa</li> <li>- imprese di settori e/o aree geografiche non strategiche</li> <li>- basso tasso di crescita</li> <li>- modesto utilizzo di servizi e prodotti</li> </ul>
alto	Livello di interesse medio/alto in funzione dello sviluppo	basso

po, produttività, analisi della posizione finanziaria, solidità patrimoniale ecc.);

– andamento del rapporto creditizio (analisi comparativa degli indici di anomalia del rapporto creditizio, quali ad esempio: rapporto utilizzato/accordato, giorni di immobilizzazione del conto, numero operazioni, effetti insoluti e richiamati/effetti scaduti, rate arretrate scadute ecc.).

L'indice di evoluzione esprime l'andamento dell'indice di affidabilità/solvibilità in un arco temporale definito (per esempio il trend dell'indice delle ultime tre valutazioni rappresentato nella figura 2).

Il processo di rating interno si connota anche per la funzione di supporto alla selezione e alla gestione del credito attraverso:

– il miglioramento della conoscenza complessiva delle imprese in chiave anche prospettica e la realizzazione della "catalogazione" della propria clientela-imprese (es. golden e black list delle imprese – vedi figura 3);

– l'approfondimento delle relazioni con le imprese significative, facilitando la formazione di figure professionali, selettivamente distribuite nella rete delle filiali, alle quali demandare la gestione di un rapporto più continuo, attivo e partecipativo con le imprese stesse;

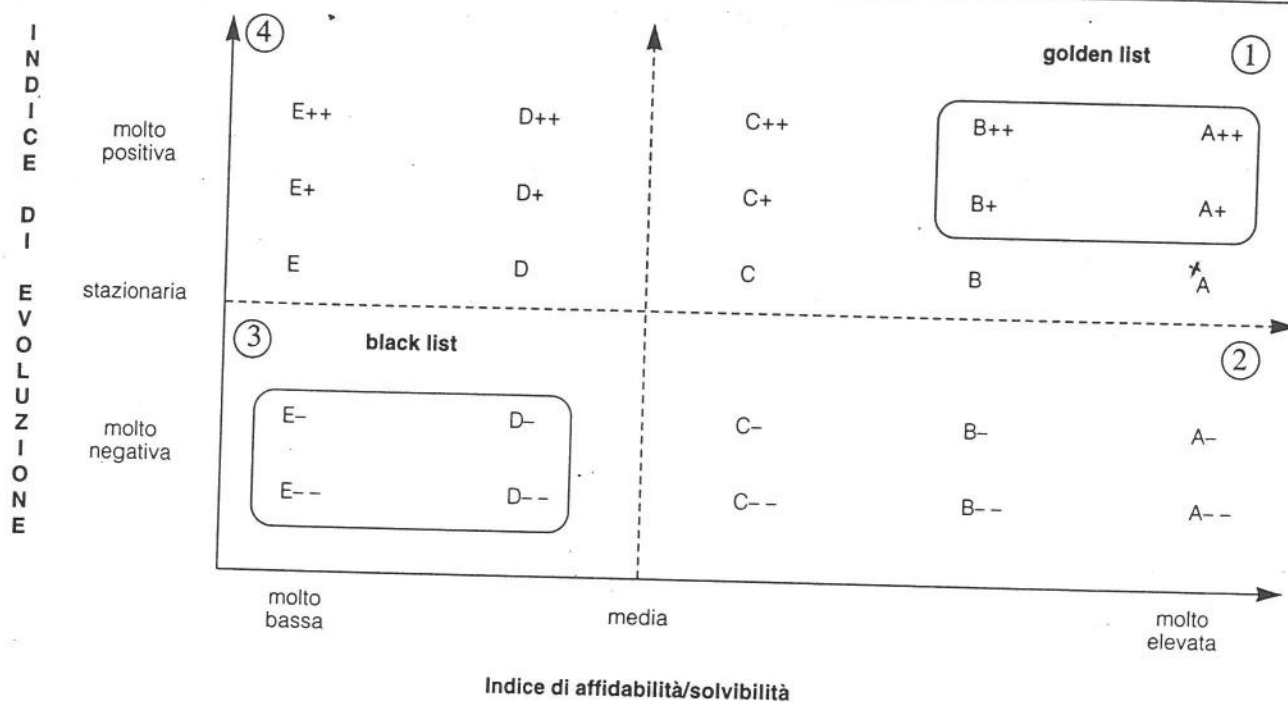
– l'individuazione dei settori/comparti di imprese caratterizzati da elevati indici di affidabilità/solvibilità e/o da positivi tassi di crescita verso cui rafforzare il sostegno creditizio.

Inoltre l'introduzione della griglia di giudizi del rating interno agevola la classificazione dei rischi secondo la normativa di vigilanza. Infatti, attraverso la valutazione di affidabilità/solvibilità complessiva del cliente-impresa, il rating interno costituisce lo strumento efficace per la *corretta classificazione dei rischi*, in coerenza sia con i criteri fissati dalla Banca d'Italia che con quelli gestionali interni. Il rating interno favorisce l'attivazione di controlli selettivi e interventi calibrati nei confronti delle imprese a più elevati

FIGURA 2 - ESEMPIO DI INDICE DI EVOLUZIONE

Evoluzione	INDICE PUNTUALE					
	Affidabilità/Solvibilità					
	molto elevata	elevata	media	bassa	molto bassa	
INDICE DINAMICO	molto positiva	A++	B++	C++	D++	E++
	positiva	A+	B+	C+	D+	E+
	stazionaria	A	B	C	D	E
	negativa	A-	B-	C-	D-	E-
	molto negativa	A--	B--	C--	D--	E--

FIGURA 3 - IL RATING INTERNO COME SUPPORTO ALLA SELEZIONE E GESTIONE DEL CREDITO



gradi di "rischio/opportunità" potenziali, superando i limiti e carenze delle verifiche di tipo amministrativo-formale. Infine, le caratteristiche proprie del processo valutativo, che è alla base della formulazione del giudizio, pongono il sistema di rating interno come efficace supporto per la corretta e puntuale *determinazione del valore di presumibile realizzo dei crediti* mediante:

- l'estensione della valutazione all'intero portafoglio crediti delle imprese;
- il continuo aggiornamento della valutazione, in base alle periodiche revisioni del rating interno;
- la differenziazione delle modalità di valutazione in base alla dimensione del rischio e al numero di posizioni;
- l'oggettivazione della valutazione in base a una conoscenza prospettica dell'impresa e del suo business.

#### 4. SISTEMA DI RATING INTERNO: FASI E MODALITÀ DI SVOLGIMENTO

Il percorso da seguire nell'applicazione del sistema di rating interno prende avvio dalla raccolta di dati e informazioni sull'impresa, che

deve essere curata dalla filiale che gestisce la relazione, attraverso incontri mirati con gli esponenti dell'impresa per l'acquisizione e la discussione delle informazioni sui piani e programmi economico-finanziari. Tale informativa di base va integrata con la consultazione delle fonti interne (scheda rischio, analisi andamentale dei rapporti creditizi ecc.) e l'acquisizione di informazioni esterne (Centrale rischi, Centrale dei bilanci, analisi settoriali e territoriali, visure ecc.).

Si deve poi provvedere alla *verifica ed elaborazione* dei dati e delle informazioni raccolte, sempre nell'ambito della filiale che segue il rapporto, con l'obiettivo di controllare la correttezza, la completezza e coerenza delle informazioni, procedendo ai necessari approfondimenti e alla integrazione delle informazioni carenti e/o mancanti. Questa fase va completata con la produzione di indicatori e parametri di analisi, utili per le successive fasi del processo valutativo. La successiva fase di *analisi e valutazione* è rivolta a individuare le caratteristiche di rischio del settore e del territorio, a valutare i punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Sulla base dell'analisi economico-finanziaria e

dell'andamento del rapporto creditizio, viene redatta la *relazione di valutazione* dell'impresa con la proposta di assegnazione del rating interno. L'assegnazione/revisione del rating interno deve essere un'utile occasione di discussione della relazione di valutazione tra centro e periferia o tra i diversi livelli di responsabilità, prima dell'assegnazione del giudizio finale. Dato il carattere modulare del sistema, la competenza in merito alla proposta e all'approvazione del rating interno risulterà coerente con i livelli di delega in materia di affidamenti. Le modalità e le tecniche di valutazione andranno calibrate per ciascuna classe di imprese, per tenere conto delle diverse caratteristiche, delle disponibilità informative e del livello di rischio.

Come semplice ipotesi di lavoro, da strutturare in relazione alle caratteristiche della singola banca, vengono di seguito schematizzate le principali attività propedeutiche all'introduzione del sistema di rating interno:

- utilizzare i dati anagrafici e di rischio per realizzare le opportune "statistiche pilota" al fine di identificare le classi di imprese;
- definire i "criteri di valutazione" per l'assegnazione del rating all'impresa;
- censire e analizzare le "informazioni" necessarie al processo di valutazione, individuando fonti e modalità di alimentazione;
- integrare il sistema di rating con la "struttura organizzativa" della banca;
- potenziare le "competenze delle risorse umane" rafforzandone le capacità di interpretare le esigenze e le informazioni provenienti dalle imprese;
- formalizzare i "poteri" di attribuzione e revisione del rating (filiali e direzione generale);
- effettuare l'analisi dei dati e definire le specifiche funzionali e di architettura tecnologica propedeutiche allo "sviluppo delle procedure informatiche" dedicate e alla loro integrazione nel sistema informativo aziendale.

È inoltre opportuno prevedere l'esportazione automatica del rating interno verso le altre procedure aziendali (controllo rischi, marketing, contenzioso e precontenzioso, crediti, pianificazione e controllo), in un'ottica di valorizzazione dell'informativa e di utilizzo aziendale dalla valutazione dell'impresa.

## 5. CONCLUSIONI

Lo sviluppo di tecniche di rating per la gestione dei rischi aziendali appare pienamente in sintonia con l'affermarsi di organismi nazionali specializzati nella valutazione di titoli di debito delle imprese, quali la società Italrating, in aggiunta alle note agenzie internazionali.

La conoscenza e la valutazione delle imprese e del loro debito diventa un elemento essenziale, non solo per il funzionamento dei mercati finanziari, ma anche per l'instaurarsi di un più stretto e corretto rapporto banca-impresa-mercato. L'introduzione del rating interno nelle banche può indubbiamente facilitare la diffusione della cultura del rating per le imprese medie, rendendole più inclini verso una più mediata e autonoma presentazione della propria situazione aziendale al vaglio del mercato.

L'utilizzo di questo strumento da parte delle banche si ritiene possa ulteriormente stimolare l'efficienza del mercato finanziario in Italia sotto il profilo informativo delle imprese, contribuendo a superare la tradizionale ritrosia dell'imprenditore italiano a rendere pubbliche le informazioni societarie. L'apertura dei mercati offre oggi alle imprese l'opportunità di ottimizzare le scelte aziendali in un panorama economico-finanziario più ampio. La diffusione e confidenza in tecniche di valutazione del rischio di solvibilità agevola sia la raccolta sui mercati sia l'instaurazione di rapporti finanziari con fornitori e clienti contraddistinti da una maggiore trasparenza e fiducia reciproca.