Fabio Bolognini

OTTENERE IL CREDITO

FrancoAngeli

Impresa diretta

210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FABIO BOLOGNINI

OTTENERE IL CREDITO

FrancoAngeli

IMPRESA DIRETTA

2a edizione. Copyright © 2012, 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 7

1. Come ragionano le banche » 11
1. Tipologia delle banche commerciali » 11
2. La segmentazione della clientela » 13
3. Gli strumenti usati dalle banche per classificare le imprese » 17
4. Che cosa significa il rating per le imprese? » 19
5. Qual è il legame tra rating e costo dei finanziamenti? » 22
6. La politica commerciale delle banche » 24
7. L'importanza delle garanzie esterne nei nuovi finanziamenti » 27

2. Come comunicare meglio con la banca » 31
1. La presentazione dei dati di bilancio » 31
2. Come presentare la qualità della tua impresa » 33
3. Come fare conoscere meglio la propria impresa » 37
4. Gestire i rapporti con il personale bancario » 39

5. L'importanza dei business plan e dei piani finanziari pag. 42
6. Come presentare i nuovi progetti » 45

3. Come conservare o aumentare i fidi » 51
1. Il cruscotto dei rapporti bancari » 51
2. Quali sono le informazioni importanti? » 54
3. Pianificare con anticipo le richieste di credito » 56
4. Gestire tempestivamente la crisi d'impresa » 61
5. Come trovare finanziamenti per una nuova impresa » 67

4. Scegliere nell'offerta dei finanziamenti e dei servizi bancari » 78
1. I criteri per la scelta del mix di finanziamenti » 78
2. Come finanziare il ciclo delle vendite e degli acquisti » 83
3. Il finanziamento delle immobilizzazioni e degli investimenti tecnici » 87
4. Il finanziamento della proprietà intellettuale » 89
5. I servizi per l'export e l'internazionalizzazione » 92
6. I servizi per la gestione del rischio » 96
7. Il finanziamento dell'innovazione » 100
8. Patrimonializzazione e finanziamenti » 102
8. La finanza alternativa alle banche » 107

5. Gestire le situazioni di crisi attraverso la ristrutturazione dei debiti » 111
1. Le possibili cause della crisi e gli effetti finanziari » 111
2. Prepararsi ad affrontare le banche » 114
3. Gestire la crisi: gli errori da evitare » 119
4. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione » 122
5. Esecuzione dei piani di risanamento e banche » 127

Conclusioni » 133

Introduzione

A distanza di due anni dalla sua prima stesura *Gestire le banche e il credito* non è purtroppo solo il titolo di un libro ma è diventato un problema per molte imprese molto più che un'arte e un'opportunità per gli imprenditori più avveduti. Colpa della lunghezza della crisi economica e finanziaria che attanaglia l'Europa e l'Italia incapace di imboccare un percorso di crescita. Il sistema bancario ha reagito in maniera difensiva all'aumento dei requisiti di capitale imposto dalle autorità di vigilanza centrali (la BCE) e locali (la Banca d'Italia) riducendo la quantità di credito erogata alle imprese e rendendo molto più selettivi i criteri per la concessione di nuovi finanziamenti. Alla stretta sul credito ha contribuito molto il grave prolungato aumento delle sofferenze bancarie, che per il 70% dei 170 miliardi raggiunti a metà 2014 con un tasso costante di crescita del 20-30% sono dovuti proprio alle imprese in difficoltà. Il rapporto tra imprese e banche è diventato ancora più difficile, inquinato dalla diffidenza verso gli imprenditori e le rappresentazioni di bilancio, alterato dalla crescita dei fallimenti, delle procedure concorsuali e dei mancati pagamenti commerciali che in questi difficili anni sono stati in costante peggioramento. A maggior ragione il rapporto banca-impresa è diventato terreno di confronto e di scontro per gli stessi motivi indicati due an-

ni fa, per la sua duplice dimensione: una lineare, tra fornitore e cliente in cui gli interessi sono commercialmente contrapposti, e una seconda più complessa in cui **la banca svolge una funzione economico-sociale, consentendo o negando, lo sviluppo delle imprese e dell'economia nel suo complesso attraverso la concessione di finanziamenti**. La contrapposizione di interessi, esasperata nei molti casi in cui proprio chi ha bisogno di finanza e credito non presenta le caratteristiche che le banche esigono oggi per erogare nuovo credito rende assai complessa la **"partnership"** invocata dalle stesse banche che in questi anni si rendono conto quanto la loro salute economica dipenda dalla salute delle imprese a cui offrono credito e servizi.

La comprensione delle aspettative reciproche e dei comportamenti che regolano le attività della banca sono oggi ancora più determinanti nella ricerca di un'area di sviluppo degli affari soddisfacente per entrambe le parti. Il sistema bancario è oggi sottoposto a forti pressioni sul capitale regolamentare minimo, sulla redditività troppo bassa, sulla qualità del portafoglio crediti, sulla riduzione e riqualificazione del proprio personale. Tutti elementi che influenzano in modo decisivo il processo del credito e la relazione con le imprese, entrambi in corso di forte evoluzione. Questo libro, alla sua seconda edizione, si propone di aiutare l'imprenditore a realizzare i propri obiettivi finanziari, dialogando costruttivamente con le proprie banche grazie ad alcune semplici spiegazioni e suggerimenti. Il filo portante del libro è che solo conoscendo meglio il funzionamento delle banche sia possibile costruire una serie di azioni e di piani di successo anche sul fronte del credito.

Il motivo per **dedicare tempo alla comprensione delle banche** è alquanto semplice: ci sono al momento oltre 4 milioni di partite IVA e circa 1,5 milioni di imprese individuali, società di persone e di capitali registrate in Italia gran parte delle quali intrattiene rapporti con una o più banche. Un sistema di almeno 20 milioni di relazioni bilaterali. Un milione e mezzo di imprenditori interagiscono con istituti di credito per i quali la loro azienda è una frazione di un portafoglio vastissimo di clienti e alla quale possono dedicare solo una piccola parte del tempo disponibile. L'aspettativa che la banca conosca bene tutte le aziende – come ogni imprenditore riterrebbe giusto – è frustrata dal numero eccessivo di rapporti ed è questa la ragione per cui

tocca agli imprenditori avveduti **fare un piccolo sforzo per andare verso la banca e portare la banca "dentro" la propria impresa**. Se questo sforzo può apparire a prima vista ingiustificato (dovrebbe essere il fornitore ad avvicinare il cliente), i benefici che se ne possono trattare nel medio periodo sono di gran lunga superiori all'investimento di tempo e attenzione sia sul piano della costruzione di rapporti cliente-fornitore realmente collaborativi, che nell'aumentare la capacità di modificare la composizione dei fornitori all'interno di un sistema bancario che offre questa possibilità.

Per queste ragioni il libro è strutturato con una sequenza logica che parte nel capitolo 1 proprio dalla spiegazione di come sono strutturate le banche commerciali italiane e quali strumenti esse utilizzano per classificare e valutare le imprese, per passare nel capitolo 2 ai suggerimenti pratici che ogni imprenditore deve tenere in considerazione per migliorare il modo con cui comunica con le proprie banche. Che si tratti di mantenere il magazzino di affidamenti creditizi o di espanderlo per realizzare nuovi progetti l'impresa ha una possibilità maggiore di ottenere risultati positivi se pone attenzione nel modo in cui comunica con le banche e nella qualità delle informazioni che trasmette a esse, come verrà spiegato nel capitolo 3.

Il capitolo 4 è dedicato all'offerta di strumenti e tipologie di finanziamento che deve essere conosciuta dalle imprese per realizzare scelte corrette di finanza aziendale. Esiste un problema di rendere coerenti le scelte imprenditoriali, nei cicli di sviluppo come in quelli di contrazione e di crisi, con un equilibrio patrimoniale e finanziario. Si tratta di una regola purtroppo spesso trascurata che può creare non poche difficoltà nei momenti e nei cicli negativi della vita di un'azienda.

Infine il capitolo 5 si sofferma sulle modalità di gestione dei rapporti con le banche durante i periodi di crisi, che tipicamente vedono le parti su fronti ancora più caratterizzati da antagonismo e divisione di obiettivi, tra chi come l'impresa ha bisogno di supporto finanziario per superare i momenti difficili e chi, la banca, si preoccupa in modo prioritario di recuperare il credito concesso.

Il libro si rivolge prevalentemente alle imprese di piccola dimensione, che non hanno ancora la possibilità di avvalersi di personale specializzato nella finanza aziendale, ma alcuni capitoli e suggeri-

menti potranno rivelarsi utili anche a imprese di maggiore dimensione e dotate di una struttura organizzativa più articolata. Informazioni e suggerimenti provengono dalla pratica quotidiana dell'autore, che ha avuto modo di conoscere a fondo e dall'interno i meccanismi che governano la vita delle banche e che oggi svolge un'attività indipendente di raccordo e consulenza nel rapporto tra tante piccole e medie imprese e il sistema bancario.

1

Come ragionano le banche

Per conoscere meglio il mondo della banca si può partire dalle modalità con cui la clientela viene prima suddivisa e poi affidata al personale bancario per la sua gestione. **La suddivisione dei clienti e la loro allocazione a diverse tipologie di strutture o dipendenti spiega come e perché le banche si dotano di forme organizzative diverse**.

Le banche stesse sono spesso prodighe di informazioni quando si tratta di descrivere il modello organizzativo di cui si sono dotate, anche perché i cambiamenti del modello organizzativo avvengono con una certa frequenza, a un ritmo che molti clienti giudicano eccessivo per i contraccolpi che spesso comporta. Studiando **il modello organizzativo** scelto da ciascuna banca si possono capire molti comportamenti che non sono sempre compresi dalle imprese clienti.

1. Tipologia delle banche commerciali

Il sistema delle banche italiane è composto sostanzialmente da due tipologie di soggetti: un primo tipo, che possiamo definire

come banca commerciale universale, si rivolge a tutte le categorie di clienti, privati, professionisti, imprese, enti pubblici, e a essi offre servizi finanziari come conti correnti, sistemi di pagamento e incasso e finanziamenti di vario tipo. Altri soggetti, di costituzione più recente si limitano ai servizi base, alla raccolta dei risparmi ma non sono interessate all'erogazione di finanziamenti alle imprese.

Questa seconda tipologia, trattandosi di un libro rivolto alle imprese, non verrà considerata.

All'interno delle banche commerciali universali si può fare un'ulteriore distinzione per dimensione delle aziende di credito e per copertura territoriale tra:

- **banche di grande dimensione con copertura nazionale** (le big 5, Unicredit, Intesa SanPaolo, Monte dei Paschi, gruppo UBI e gruppo Banco Popolare);
- **banche di media dimensione con copertura multi-regionale** (per esempio BPER, BPM, Banca Popolare di Vicenza, Veneto Banca, Carige, CREDEM ecc.);
- **banche di medio-piccola dimensione con copertura prevalentemente regionale** (per esempio molte casse di risparmio e banche popolari);
- **banche di piccola dimensione e locali**, tipicamente sono le banche di credito cooperativo e piccole banche popolari.

Quasi tutte le banche delle prime tre categorie hanno adottato forme di suddivisione della clientela (conosciute all'interno delle banche come "segmentazione"), per distinguere soggetti con esigenze e comportamenti diversi quali i privati, i privati con grandi patrimoni, le piccole imprese, i professionisti (partite IVA) e le imprese. La distinzione di diversi segmenti di clientela comporta modelli organizzativi, che seppure con alcune differenziazioni, sono basati su **figure professionali specializzate** a cui sono affidati portafogli di clienti. Di solito le persone che seguono la clientela sono identificate con il titolo di "**gestore**"; esistono così i gestori per i privati e i gestori imprese o piccole imprese. È il gestore che cura il rapporto con le imprese sul fronte commerciale, ma è anche responsabile della raccolta dei dati per la valutazione del rischio di credito.

Le banche di piccola dimensione non prevedono questa distinzione professionale e hanno mantenuto quasi sempre **la figura del direttore della filiale come referente principale per tutti i tipi di clienti**, rinunciando a una specializzazione sui bisogni del cliente per privilegiare gli aspetti di vicinanza e conoscenza personale offrendo una gestione totalmente integrata delle necessità private e di quelle imprenditoriali.

Non esiste un modello perfetto o vincente in assoluto. La scelta dipende da molti fattori quali la dimensione della banca, la prevalenza di piccole imprese (che non richiede apparentemente competenze molto sofisticate), ma ognuno dei modelli adottati dalle banche presenta vantaggi e svantaggi. Inoltre la qualità del servizio offerto dalle banche alle imprese dipende in modo rilevante dalla qualità del personale (i gestori) che si misura in modo poco scientifico su alcuni parametri qualitativi come la disponibilità nel fornire risposte tempestive, la capacità di comprendere tanti aspetti dell'impresa cliente, la competenza di finanza aziendale e la conoscenza delle soluzioni specialistiche che la rispettiva banca può offrire. Possiamo dire che un bravo gestore lavori per il cliente nel portare la banca e le sue soluzioni all'impresa.

2. La segmentazione della clientela

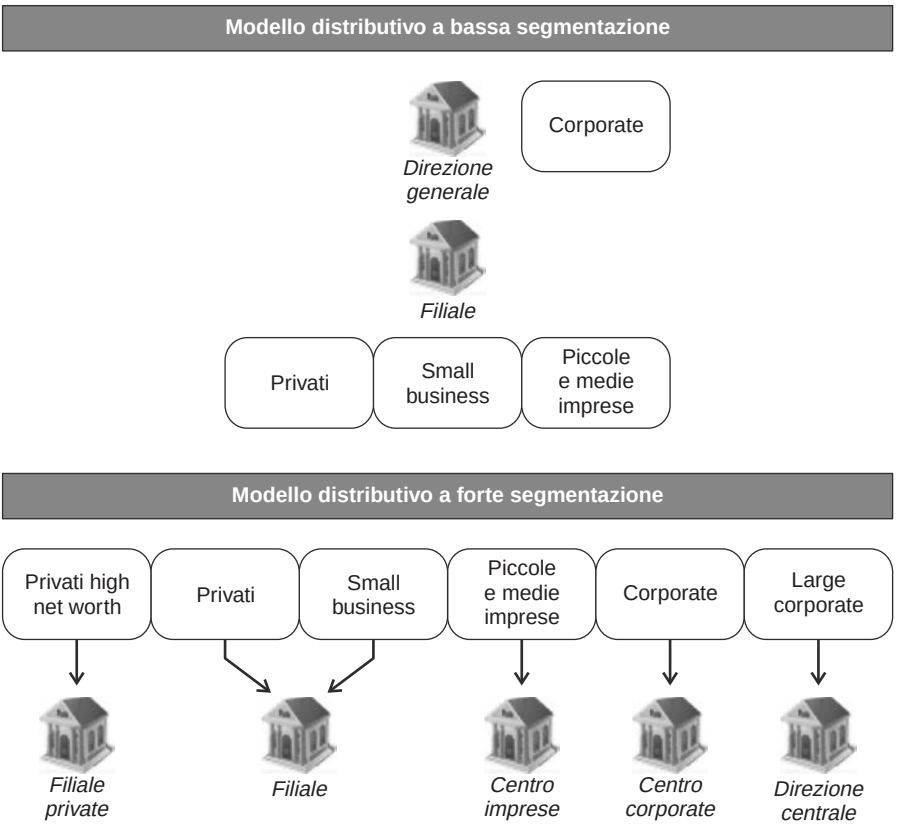
Le banche che adottano criteri di segmentazione della clientela separano sempre due tipologie di clienti-imprese in funzione della loro dimensione di fatturato:

- segmento **Small Business**. Ricomprende normalmente tutte le attività imprenditoriali dotate di una partita IVA, mescolando attività commerciali (bar, ristoranti, negozi ecc.), attività professionali (studi legali, studi medici ecc.) e con le vere e proprie imprese industriali e di servizi. Di norma il tetto di fatturato adottato per definire questo segmento è di 2.500.000 euro, ma alcune banche recentemente hanno scelto di porre il limite a 5 o anche 7 milioni di fatturato;
- segmento **Imprese**. Parte dalla soglia del segmento Small Business e solitamente si ferma alla soglia di 50 milioni di euro, utilizzata

anche dalla Comunità Europea per definire le Piccole e Medie Imprese (PMI). Alcune banche minori non pongono limiti superiori, mentre le banche grandi e medie hanno un terzo segmento;

- segmento **Corporate** o **Large Corporate**. In questo segmento sono ricomprese le grandi imprese con fatturati superiori ai 50 o molto maggiori (alcune banche usano il limite di 250 milioni perché si ritiene essere più vicino al punto in cui l'azienda si dota di un'organizzazione complessa).

Figura 1 – Modelli distributivi delle banche italiane



A causa della difficoltà nel gestire una massa rilevante di clienti e con l'aspettativa di ottenere margini più interessanti dalla maggior parte delle relazioni, le banche cambiano periodicamente i confini e

la definizione dei segmenti. Si tratta di operazioni che vanno sotto l'etichetta di "riportafogliazione" che se da un lato assecondano i tentativi di rendere più efficiente l'organizzazione commerciale, dall'altro sono fonte di confusione e irritazione presso la clientela, che in molti casi perde un contatto personale senza un efficace passaggio di consegne tra il gestore che esce e chi lo sostituisce.

Essere collocati in uno dei tre segmenti (ma trattandosi di PMI in uno dei primi due) ha implicazioni molto importanti per il modo con cui il rapporto viene seguito. Questo capitolo ne esamina le principali: la competenza del gestore, il tempo dedicato a ogni singolo cliente e la delega sulle decisioni di credito.

Competenza del Gestore. È intuibile che i gestori che seguono la clientela Small Business sono di norma meno esperti o meno abituati a seguire imprese, dovendo affrontare varie tipologie di clienti, molti dei quali hanno bisogni piuttosto limitati. Il gestore Small Business è più a suo agio nella vendita di soluzioni standardizzate (il conto corrente, l'home banking, finanziamenti semplici ecc.) e meno predisposto nella valutazione del rischio di crediti e nell'analisi di bilancio – in tanti casi è affidata a uffici specializzati – oppure nel fare una vera e propria consulenza alle imprese.

Tempo dedicato. Avendo un numero assai elevato di clienti da seguire (molto spesso tra 200 e 300) il gestore Small Business può dedicare poco tempo nel rapporto con ciascun cliente, si limita allo stretto indispensabile e trascorre poco tempo a visitare le imprese nella loro sede, preferendo incontri nella filiale e telefonate. Inoltre a differenza del gestore Imprese non è coadiuvato nella sua attività da assistenti che possano sbrigare i numerosi compiti amministrativi.

Delega creditizia. La capacità decisionale del gestore Small Business per la concessione di finanziamenti è tipicamente ridotta o nulla, proprio in relazione alle sue minori competenze nella valutazione del rischio. Le decisioni sugli affidamenti sono demandate al direttore della Filiale sino a importi normalmente limitati, al di sopra dei quali la pratica di fido viene comunque inoltrata agli uffici credito dell'area di competenza.

L'insieme di queste considerazioni spiega da sé perché una piccola impresa inserita nel segmento Small Business deve assumere l'iniziativa di conquistare una maggiore fetta di tempo del proprio gestore attraverso una comunicazione più frequente e ricca, onde evitare il rischio di essere confusa nel mucchio dei 200 rapporti. Inoltre quando si tratta di richieste relative all'impianto degli affidamenti, la piccola impresa deve attendersi tempi di risposta e valutazioni condizionate dalla lunghezza e dalla distanza del processo della banca, articolato tra chi propone (la Filiale) e chi approva (la direzione di Area).

Molte banche si sono poste l'obiettivo di servire meglio la clientela accorciando i tempi dei processi decisionali e aumentando le deleghe concesse alle strutture periferiche. I risultati sono apparsi modesti o addirittura negativi alla maggior parte delle piccole imprese che, nelle indagini svolte periodicamente dalle associazioni di categoria, lamentano proprio la scarsa autonomia decisionale della filiale e tempi di risposta troppo lunghi e inadeguati.

Da ultimo teniamo presente che essere un cliente di grande dimensione all'interno del segmento Small Business, potrebbe essere più vantaggioso in termini di attenzione, potere contrattuale, qualità del servizio, importanza dei ricavi generati per la Filiale, rispetto alla situazione in cui la stessa impresa è un piccolo cliente inserito nel segmento Imprese.

IL CASO ROSSETTI SRL

La società che distribuisce articoli per uffici e cancelleria è stata seguita dall'apertura del rapporto di conto corrente nel 2004 dalla filiale più vicina della Banca X, stabilendo buoni rapporti con il personale della filiale stessa. Nel 2010 il fatturato supera per la prima volta il livello di 2.500.000 euro utilizzato dalla banca come confine per definire la soglia massima dello Small Business.

A metà 2011 la Banca decide di riconsiderare i portafogli dei clienti e chiede a tutte le Filiali di trasferire ai Centri specializzati per le imprese tutti i rapporti con imprese il cui fatturato superi il livello di 2,5 milioni di euro.

A malincuore la filiale deve trasferire a un Centro Imprese, situato

a 15 km di distanza, anche il rapporto con la Rossetti srl che costituiva per la Filiale uno dei più importanti e redditizi.
Al gestore che aveva seguito nel corso degli anni la crescita della società subentra un nuovo Gestore Imprese, che oltre a conoscere poco o nulla dell'attività commerciale della Rossetti, mostra poca iniziativa nei primi mesi, poiché la società è uno dei clienti di minore dimensione e redditività all'interno del suo portafoglio di clientela imprese. Anche a seguito di alcuni errori commessi dalla banca nell'operatività e non rimediati prontamente, il titolare della Rossetti valuta che il rapporto con la banca sia nettamente peggiorato e decide di spostare gran parte dei flussi commerciali su una banca diversa che aveva mostrato maggiore interesse facendo frequenti visite in azienda per ottenere più lavoro.
La decisione della Banca X di spostare un cliente da un punto operativo a uno più adatto e specializzato per le maggiori dimensioni si è rivelata sbagliata e ha portato a un deciso peggioramento della redditività e alla probabile perdita del cliente.

3. Gli strumenti usati dalle banche per classificare le imprese

In tutti i casi nei quali il rapporto tra la banca e l'impresa è caratterizzato dalla richiesta e concessione di finanziamenti interviene la seconda, e forse più importante, classificazione dell'impresa da parte della banca, quella legata al **rischio di credito** (o merito creditizio), che in sintesi da una valutazione di probabilità che l'impresa possa restituire alla scadenza pattuita i finanziamenti ricevuti. Una valutazione in passato frutto di giudizi sul bilancio aziendale e di considerazioni soggettive, è oggi affidata ai modelli matematici di valutazione (i cosiddetti "rating") adottati da ciascuna banca in tempi e modi diversi. Il rating è oggi una specie di voto in pagella e di targa che l'impresa si porta addosso, variabile ogni trimestre o quadrimestre e che determina:

- la possibilità di conservare o aumentare i fidi concessi;
- i costi applicabili ai finanziamenti concessi.

Recentemente il peggioramento del rating oltre determinate soglie ha determinato la decisione da parte della banca di abbandonare il rapporto con l'impresa in modo più o meno brusco.

Per questo motivo il rating è così importante ed è altrettanto importante che l'imprenditore conosca il giudizio sulla propria impresa da parte di ciascuna banca.

Come si formano i rating assegnati alle imprese? Non vi preoccupate se vi dicono che i rating sono basati su modelli complessi: è abbastanza vero ma non è necessario conoscere i modelli per capire cosa possono contenere i rating.

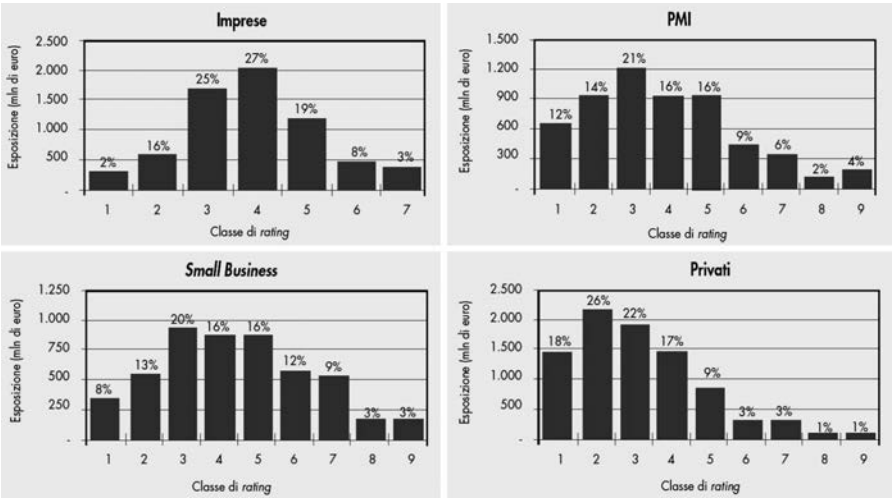
È sufficiente sapere che il voto finale di rating aggrega tre componenti con pesi diversi:

- il **rating di bilancio**, che si basa su principi generali di finanza aziendale (struttura patrimoniale, redditività, indici di bilancio ecc.) e sull'analisi comparativa del bilancio aziendale rispetto a valori ritenuti adeguati per il particolare settore industriale. Il rating di bilancio viene calcolato e modificato una volta all'anno;
- il **rating "andamentale"** che si basa sulla movimentazione del conto corrente, delle transazioni processate dalla banca e su informazioni derivate dalla Centrale Rischi di Banca d'Italia. Il rating andamentale può essere aggiornato anche mensilmente e registra fenomeni di breve periodo come il grado di utilizzo degli affidamenti, gli sconfinamenti sulle linee accordate, la percentuale di insoluti sulle ricevute bancarie presentate allo sconto e segnala anomalie nell'andamento dei flussi di entrate e uscite dal conto corrente;
- il **giudizio qualitativo** che si forma tipicamente per mezzo di informazioni raccolte con un questionario che il gestore deve compilare intervistando l'imprenditore per rilevare elementi che non sono presenti in bilancio, quali per esempio la tipologia e la concentrazione di clienti e fornitori, la struttura organizzativa, la posizione competitiva nei vari mercati per ciascuna linea di prodotto, sino alla presenza di valori immateriali importanti come marchi e brevetti.

Nella formazione del giudizio finale il rating di bilancio e quello andamentale hanno un peso preponderante, mentre **gli aspetti qualitativi si può ritenere che possano avere un'incidenza non superiore al 10-20%** con un effetto migliorativo potenzialmente di un

solo grado nella scala di rating complessiva. Inoltre poiché il giudizio andamentale è basato sulle informazioni che derivano dai flussi di una specifica banca (per esempio la percentuale di insoluti) e il suo peso è rilevante sul rating complessivo, si spiega come sia possibile che i rating siano diversi da banca a banca sulla stessa società.

Figura 2 – Esempi di distribuzione di rating. BPM, bilancio al 30 giugno 2014



4. Che cosa significa il rating per le imprese?

Per rispondere a questa domanda, che può anche apparire ovvia, è necessario fare ancora un passaggio dentro i corridoi della banca. **Il rating viene prodotto centralmente dall'ufficio Rischi (o Risk Management) sulla base di modelli matematici e statistici assai complessi**, il cui scopo principale è quello di prevedere i tassi di *default* (fallimento e perdita potenziale) futuri sulla base dei dati e comportamenti passati. Una volta messo a punto con una serie di test, viene sottoposto al giudizio della Banca d'Italia, da questa "validato" e solo a questo punto può essere adottato in via definitiva. Da quel momento è l'ufficio Crediti che assume il controllo della macchina e stabilisce come utilizzarla nei confronti della clientela, fissando le **li-**