

Credit management - Servizio di credit management, requisiti dei profili professionali del credit management e indirizzi operativi per la valutazione di conformità

Credit management - Credit management services and job profiles requirements, and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce il processo del servizio di credit management, in tutte le fasi del ciclo attivo e dei relativi criteri per la prevenzione e gestione dei rischi inerenti il credito commerciale, sia nel mercato domestico che estero. Insieme al servizio di credit management, vengono definiti i profili professionali che intervengono in tale processo, individuandone responsabilità e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti del servizio e ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

Pubblicata il 18 ottobre 2018 e aggiornata il 13 maggio 2021

ICS 03.100



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 44:2018 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

ACMI - Associazione Credit Manager Italia
Via Speronari, 6
20123 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Attività e requisiti dei profili professionali del credit management", condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Roberto Giancarlo Daverio – Project Leader (Adecco Group/ACMI)

Andrea Davide Arnaldi (Studio Legale Lexant/ACMI)

Stefano Ciotti (ACMI)

Franco Fontana (Intertek Italia)

Fabrizio Fujani (TÜV Rheinland Italia)

Riccardo Mazzoni (Pirelli Tyre/ACMI)

Roberto Mosca (Studio Mosca/ACMI)

Si ringrazia l'avv. Nicola Traverso per il contributo che ha fornito nell'elaborazione dell'edizione aggiornata della presente UNI/PdR.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 17 ottobre 2018 ed è stata corretta secondo le note riportate a pagina 4.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI. Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

NOTE SULLE MODIFICHE INTRODOTTE	4
INTRODUZIONE	6
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	7
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	7
3 TERMINI E DEFINIZIONI	8
4 PRINCIPIO	9
5 SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT: FASI DEL PROCESSO	9
5.1 FASE 1 – VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA FINANZIARIA D’AZIENDA E RISCHIO DI CREDITO, CON DEFINIZIONE DI VISION E MISSION AZIENDALE DELLA FUNZIONE.....	10
5.2 FASE 2 – SEGREGAZIONE DEI RUOLI, DELLE ATTIVITÀ E DELLE RESPONSABILITÀ E DEFINIZIONE DEI KPI; GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA RISERVATEZZA	10
5.3 FASE 3 – CRITERI DI SELEZIONE E TARGETTIZZAZIONE DEI CLIENTI E DEFINIZIONE DEGLI AFFIDAMENTI	11
5.4 FASE 4 - GESTIONE DEI COLLATERAL (ASSICURAZIONI E STRUMENTI DI GARANZIA, ECC.)	11
5.5 FASE 5 – GESTIONE DEGLI ORDINI E RISPETTO DEI FIDI	12
5.6 FASE 6 – MONITORAGGIO DEI CLIENTI E VERIFICA DELLA ADEGUATEZZA DEI FIDI	12
5.7 FASE 7 – ANALISI PERIODICA DI EVENTUALI CRITICITÀ LUNGO IL PROCESSO DI CICLO ATTIVO E ATTIVITÀ DI COLLECTION.....	12
5.8 FASE 8 - RECUPERO STRAGIUDIZIALE, GIUDIZIALE E VALORIZZAZIONE FISCALE DEI CREDITI COMMERCIALI, E GESTIONE DELLA CRISI DI IMPRESA	13
5.9 FASE 9 - ANALISI DEI RISULTATI RAGGIUNTI E DEI RELATIVI SCOSTAMENTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PREFISSATI.....	13
6 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO).....	14
7 PROFILI PROFESSIONALI DEL CREDIT MANAGEMENT: ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ E REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E COMPETENZA	16
7.1 CREDIT MANAGER.....	16
7.2 DEPUTY CREDIT MANAGER	18
7.3 CUSTOMER SERVICE SPECIALIST CREDIT MANAGER.....	21

7.4	RATING SPECIALIST CREDIT MANAGER.....	23
7.5	COLLECTION SPECIALIST CREDIT MANAGER.....	24
7.6	DISPUTE AND LEGAL RECOVERY CREDIT MANAGER.....	26
7.7	AUDITOR DEL SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT.....	27
8	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE).....	28
8.1	PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI	28
8.2	ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE	29
8.3	MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE.....	30
8.4	CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	30
8.5	CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	30
8.6	ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE	31
	APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF	32
	APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI.....	33
	BIBLIOGRAFIA.....	35

NOTE SULLE MODIFICHE INTRODOTTE

L'aggiornamento della UNI/PdR 44:2018 deriva essenzialmente dalla necessità di adeguare lo strumento alle novità introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019), che in parte sono già entrate in vigore (con particolare riferimento alla governance societaria) e che per la maggior parte dovrebbero entrare in vigore (salvo ulteriori proroghe) l'1/9/2021.

Il riferimento, per quanto concerne i processi di Credit management, va soprattutto ai nuovi strumenti di allerta previsti dal Legislatore per prevenire non solo l'insolvenza dell'impresa, ma anche la sua crisi, cercando di intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio economico-finanziario e di gestirli mediante un set di strumenti innovativi per il nostro ordinamento: obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili; obblighi di segnalazione in capo agli organi di controllo societari (sindaci e revisori), nonché in capo a soggetti pubblici esterni come Agenzia delle Entrate, Inps e Agente della riscossione; approvazione con decreto ministeriale, su proposta del CNDCEC, di un elenco di indici della crisi d'impresa; procedura di allerta avanti agli OCRI (Organismi di Composizione della Crisi).

In particolare, la presenza in futuro di un elenco di indici della crisi d'impresa (lo sfioramento delle cui soglie sensibili darà il via alle segnalazioni dell'impresa ed eventualmente al suo assoggettamento alle procedure di allerta) impatta fortemente sui processi del credito, sia per quanto riguarda le attività di affidamento dei nuovi clienti, sia per quanto concerne il monitoraggio del portafoglio già acquisito. Da altro punto di vista, l'introduzione di una fase del tutto nuova nella vita patologica del credito, cioè quella dell'allerta (che si colloca quindi sia proceduralmente sia cronologicamente prima sia degli strumenti di soluzione della crisi, come concordati e accordi di ristrutturazione, sia degli strumenti di regolazione dell'insolvenza, come il fallimento) impone di rivedere e aggiornare azioni e processi al fine di una corretta gestione di eventuali proposte stragiudiziali formulate dal debitore già convocato avanti all'OCRI, oppure di proposte formulate ai creditori proprio dall'OCRI stesso per conto del debitore.

Conseguentemente, tenendo conto dei suddetti impatti della Riforma fallimentare, ed anche in vista della sua futura entrata in vigore, è stato necessario adeguare soprattutto la descrizione e il contenuto delle seguenti fasi del servizio di credit management (punto 5 della presente UNI/PdR):

5.1 FASE 1 – VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA FINANZIARIA D'AZIENDA E RISCHIO DI CREDITO, CON DEFINIZIONE DI VISION E MISSION AZIENDALE DELLA FUNZIONE

5.2 FASE 2 – SEGREGAZIONE DEI RUOLI, DELLE ATTIVITÀ E DELLE RESPONSABILITÀ E DEFINIZIONE DEI KPI; GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA RISERVATEZZA

5.3 FASE 3 – CRITERI DI SELEZIONE E TARGETTIZZAZIONE DEI CLIENTI E DEFINIZIONE DEGLI AFFIDAMENTI

5.4 FASE 4 - GESTIONE DEI COLLATERAL (ASSICURAZIONI E STRUMENTI DI GARANZIA, ECC.)

5.6 FASE 6 – MONITORAGGIO DEI CLIENTI E VERIFICA DELLA ADEGUATEZZA DEI FIDI

5.8 FASE 8 - RECUPERO STRAGIUDIZIALE, GIUDIZIALE E VALORIZZAZIONE FISCALE DEI CREDITI COMMERCIALI, E GESTIONE DELLA CRISI DI IMPRESA

5.9 FASE 9 - ANALISI DEI RISULTATI RAGGIUNTI E DEI RELATIVI SCOSTAMENTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PREFISSATI

Infine, l'aggiornamento della presente UNI/PdR ha dato l'opportunità di precisare i riferimenti normativi divenuti obsoleti, integrare la descrizione degli strumenti di finanza e trasferimento del rischio (tenendo conto della sempre maggiore varietà degli stessi e della loro crescente digitalizzazione) e aggiornare la bibliografia.

INTRODUZIONE

Come ormai percezione diffusa, il mondo della gestione del credito e i suoi protagonisti (professionisti, aziende, banche, intermediari finanziari, utility, aziende di recupero, ecc.) stanno attraversando un momento di grande cambiamento. Si cercano nuovi assetti, più trasversali e più integrati, per armonizzare l'intero settore e renderlo idoneo ad affrontare la vasta mole di sofferenze esistenti sul mercato, garantendo, nel contempo, un nuovo slancio per la crescita sana e profittevole delle aziende. Gli obiettivi da conseguire sono molteplici e complessi: come migliorare le percentuali di successo, come aumentare i fatturati complessivi, come ridurre i costi produttivi limitando i rischi di insolvenza. Una sfida importante, che richiede risposte altrettanto significative.

A tale sfida, ACMI, Associazione Credit Manager Italia, che si impegna dal 1974 quale associazione di persone che operano nelle aziende, o per le aziende, per creare valore attraverso una corretta gestione del credito, ha deciso di rispondere facendosi soggetto promotore di una Prassi di Riferimento UNI che possa delineare in maniera chiara il processo delle attività e i requisiti dei profili professionali del credit management, in perfetta sintonia con quella che è la sua mission istituzionale: la promozione e lo sviluppo professionale delle attività di credit management e, in particolare, la divulgazione della figura professionale, la tutela e la crescita della professionalità del credit manager su tutto il territorio. Al contempo, l'iniziativa si propone di regolare e ravvivare un contesto sociale ed economico ormai critico, proponendo soluzioni utili anche all'economia del nostro Paese.

La Prassi di Riferimento UNI nasce e si sviluppa, quindi, con l'esigenza di tutelare fortemente la professionalità dei credit manager e la corretta implementazione del processo di gestione del credito nelle organizzazioni, per agevolare il corretto funzionamento dell'intero sistema economico, mettendo a disposizione importanti leve che permettono di agire sulla corretta gestione del credito.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce il processo del servizio di credit management, in tutte le fasi del ciclo attivo e dei relativi criteri per la prevenzione e gestione dei rischi inerenti il credito commerciale, sia nel mercato domestico che estero. Insieme al servizio di credit management, vengono definiti i profili professionali che intervengono in tale processo, di seguito, elencati:

- credit manager
- deputy credit manager
- customer service specialist credit manager
- rating specialist credit manager
- collection specialist credit manager
- dispute and legal recovery credit manager
- auditor del servizio di credit management

individuandone responsabilità e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti del servizio e ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

Legge delega 19/10/2017, n. 155

D.Lgs. 12/01/2019, n. 14 – Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

GDPR - Regolamento Generale per la protezione dei dati personali 2016/679

UNI CEI EN ISO/IEC 17024 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

UNI CEI EN ISO/IEC 17065 Valutazione della conformità - Requisiti per organismi che certificano prodotti, processi e servizi

UNI EN ISO 19011 Linee guida per audit di sistemi di gestione

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti:

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dall'EQF, Allegato I, definizione h).

3.2 auditor del servizio di credit management: Profilo che conduce gli audit di prima, seconda e terza parte per valutare la conformità delle aziende o aree aziendali che detengono il servizio di credit management.

3.3 competenza: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile su un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i). Il termine "competenza" si intende equivalente al termine "responsabilità e autonomia" di cui all'Appendice C del presente documento che riporta i descrittori dell'EQF.

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici.

NOTA 3 Definizione da 3.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012 è "capacità di applicare conoscenza ed abilità per raggiungere i risultati attesi".

3.4 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dall'EQF, Allegato I, definizione g).

3.5 credit manager: Profilo responsabile del credito commerciale attraverso la gestione professionale dello stesso, contribuendo alla realizzazione delle politiche commerciali salvaguardando la profittabilità e continuità aziendale.

3.6 collection specialist credit manager: Profilo che è garante della corretta gestione dello scadenziario clienti affinché siano rispettate le condizioni di pagamento pattuite.

3.7 customer service specialist credit manager: Profilo che gestisce i rapporti con la forza vendita, interna ed esterna, e interloquisce altresì con clienti, distributori e concessionari, gestendone i relativi ordini.

3.8 deputy credit manager: Profilo che, in qualità di vice, supporta il credit manager e, in caso di necessità, lo sostituisce ad interim.

3.9 dispute and legal recovery credit manager: Profilo che affianca la struttura di credit manager nell'attività di collection, risoluzione delle contestazioni e gestione dei rapporti con i partner legali esterni e gli organi delle procedure concorsuali.

3.10 rating specialist credit manager: Profilo che svolge attività preventive accurate e approfondite al fine di evitare turbative agli equilibri economico-finanziari.

4 PRINCIPIO

La presente prassi di riferimento è elaborata definendo il servizio di credit management in termini di processo e di requisiti che i profili professionali che intervengono in tale processo devono possedere.

Al punto 5 del presente documento sono, dunque, individuate le fasi che caratterizzano tale processo e per ogni fase si individuano le specifiche attività (punti da 5.1 a 5.9).

La prassi di riferimento fornisce al punto 6 gli elementi per la valutazione di conformità del servizio di credit management di terza parte (certificazione del servizio).

Il documento identifica, inoltre, i profili professionali del credit management, definendoli in termini di attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze (punti da 7.1 a 7.7) e fornisce gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità, finalizzati alla certificazione dei profili professionali (punto 8).

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A contenente il prospetto dei descrittori dei livelli EQF;
- Appendice B contenente gli aspetti deontologici applicabili.

5 SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT: FASI DEL PROCESSO

Il processo di erogazione del servizio di credit management è caratterizzato dalle fasi da 1 a 9 di seguito elencate:

- Fase 1: Valutazione della struttura finanziaria d'azienda e rischio di credito, con definizione di vision e mission aziendale della funzione;
- Fase 2: Segregazione dei ruoli, delle attività e delle responsabilità e definizione dei KPI;
- Fase 3: Definizione dei criteri di selezione, targettizzazione clienti e definizione degli affidamenti;

- Fase 4: Gestione dei collateral (assicurazioni e strumenti di garanzia, ecc.);
- Fase 5: Gestione degli ordini e del rispetto dei fidi;
- Fase 6: Monitoraggio dei clienti e verifica della adeguatezza dei fidi;
- Fase 7: Analisi periodica di eventuali criticità lungo il processo di ciclo attivo e attività di collection;
- Fase 8: Recupero stragiudiziale, giudiziale e valorizzazione fiscale dei crediti commerciali, e gestione della crisi di impresa;
- Fase 9: Analisi dei risultati raggiunti e dei relativi scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Nei punti da 5.1 a 5.9 si individuano le specifiche attività che caratterizzano ogni fase del processo.

5.1 FASE 1 – VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA FINANZIARIA D’AZIENDA E RISCHIO DI CREDITO, CON DEFINIZIONE DI VISION E MISSION AZIENDALE DELLA FUNZIONE

- Valutazione della solidità aziendale in relazione alle dimensioni patrimoniale, economica e finanziaria, anche in termini di pianificazione almeno semestrale;
- Valutazione dell’incidenza del rischio di credito aziendale nell’ambito del più generale sistema di risk management, incentrato sull’analisi delle dimensioni quantitativa (ability to pay), andamentale (willingness to pay) e qualitativa, sulla base di situazioni di non sostenibilità dei debiti aziendali (adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile aziendale);
- Analisi della correlazione tra le scelte di business e gli effetti sui risultati prospettici economico-finanziari dell’azienda
- Identificazione e indipendenza della classificazione del rischio;
- Determinazione dei termini e delle modalità di pagamento;
- Creazione e modifica anagrafica clienti;
- Identificazione e qualifica di eventuali fornitori esterni.

5.2 FASE 2 – SEGREGAZIONE DEI RUOLI, DELLE ATTIVITÀ E DELLE RESPONSABILITÀ E DEFINIZIONE DEI KPI; GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLA RISERVATEZZA

- Definizione dei ruoli delle funzioni coinvolte nel sistema di credit management;
- Definizione dei ruoli e delle responsabilità;
- Sistemi di verifica delle performance del personale e dei sistemi di incentivazione, per tutti gli attori che intervengono/impattano sul processo del ciclo attivo;

- Identificazione di indicatori, con relativi obiettivi di periodo, in grado di monitorare almeno: la sostenibilità degli oneri finanziari, l'adeguatezza della struttura patrimoniale, l'equilibrio finanziario e la redditività della gestione caratteristica.
- Conservazione documenti lontano da fonti di calore, a prova di furto e in maniera ordinata, anche in relazione alla tutela dell'integrità dei dati e della riservatezza delle informazioni;
- Divieto pratiche commerciali scorrette;
- Accessibilità e divulgazione all'interno dell'azienda della credit policy.

5.3 FASE 3 – CRITERI DI SELEZIONE E TARGETTIZZAZIONE DEI CLIENTI E DEFINIZIONE DEGLI AFFIDAMENTI

- Definizione delle classi di rischio legate alla clientela;
- Definizione dei criteri per attribuzione delle singole classi di rischio;
- Attribuzione della singola classe di rischio al cliente;
- Valutazione della solidità patrimoniale ed economica dei clienti e dell'adeguatezza dei loro flussi finanziari legati alla gestione caratteristica;
- Verifica della coerenza tra la solidità patrimoniale, economica e finanziaria dei clienti ed il livello di rischio accettabile per il sistema di gestione del credito
- Analisi del rischio per la gestione del credito estero, almeno riferita ai rischi:
 - a) Paese
 - b) politico
 - c) economico-finanziario
 - d) commerciale.

5.4 FASE 4 - GESTIONE DEI COLLATERAL (ASSICURAZIONI E STRUMENTI DI GARANZIA, ECC.)

- Negoziazione di garanzie (fideiussione, lettera di credito, ecc.) ;
- Negoziazione di clausole a tutela del credito (patto di riservato dominio, ecc.);
- Strumenti per la cessione di credito (fintech, cartolarizzazione, factoring);
- Valutazione e monitoraggio del valore delle garanzie;
- Definizione delle garanzie standard.

5.5 FASE 5 – GESTIONE DEGLI ORDINI E RISPETTO DEI FIDI

- Verifica degli indicatori di preallarme sulla business continuity;
- Gestione extra-fido/fido zero;
- Verifica della linea di credito;
- Blocco/sblocco forniture;
- Accantonamento fondo svalutazione crediti.

5.6 FASE 6 – MONITORAGGIO DEI CLIENTI E VERIFICA DELLA ADEGUATEZZA DEI FIDI

- Gestione dell'adeguamento della classe di rischio assegnata al cliente, in funzione delle informazioni disponibili (es.: pay-line, valutazioni interne) e del suo andamento nel tempo, delle informazioni di mercato, delle analisi di business information, dell'assicurabilità del cliente e del credito (in caso di ricorso all'assicurazione);
- Sistemi di adeguamento del sistema di gestione del credito in caso di presenza di criticità sui mercati (pandemie, instabilità finanziaria, o altro);
- Controllo dei termini di scadenza e verifica delle linee di credito;
- Revoca accordi sui termini pagamento in caso di ritardato pagamento su forniture precedenti;
- Monitoraggio solvibilità.

5.7 FASE 7 – ANALISI PERIODICA DI EVENTUALI CRITICITÀ LUNGO IL PROCESSO DI CICLO ATTIVO E ATTIVITÀ DI COLLECTION

- Coerenza delle procedure aziendali in tema di prevenzione violazioni/attacchi informatici;
- Gestione delle contestazioni reclami sul servizio/prodotto;
- Gestione delle comunicazioni nel rispetto del Codice Procedurale per la Gestione e Tutela del Credito dell'OIC – Osservatorio Imprese e Consumatori o nel rispetto di altri codici di condotta di altre Istituzioni al fine di garantire il rispetto dei diritti dei creditori e dei consumatori/debitori: trattamento del dato, attività di rintraccio, contatti telefonici, comunicazioni epistolari, comunicazioni elettroniche, contatti domiciliari, attività legale e gestione delle contestazioni e dei reclami;
- Tipologia e periodicità dei solleciti di pagamento;
- Tipologia e periodicità dell'attività di riscossione del credito;
- Gestione e monitoraggio dell'attività di eventuali fornitori esterni;

- Definizione del piano di rientro;
- Transazione a saldo e stralcio.

5.8 FASE 8 - RECUPERO STRAGIUDIZIALE, GIUDIZIALE E VALORIZZAZIONE FISCALE DEI CREDITI COMMERCIALI, E GESTIONE DELLA CRISI DI IMPRESA

- Tipologia (sollecito scritto, diffida legale, phone collection, legal phone collection ed esazione domiciliare) e periodicità dell'attività di riscossione stragiudiziale del credito;
- Valutazione delle condizioni per il passaggio a perdita o alla fase giudiziale sulla base dell'esito della gestione stragiudiziale e dell'acquisizione di informazioni patrimoniali sul debitore;
- Trasferimento delle informazioni/documentazione (contratto, ordini, fatture, ddt, piani di rientro e riconoscimento di debito eventuali, corrispondenza, reclami) allo studio legale e/o service integrato per la redazione degli atti giudiziari;
- Gestione, monitoraggio, archiviazione documentale, reportistica, controllo dei costi dell'attività stragiudiziale e/o giudiziale qualora affidata a partner esterni;
- Gestione delle procedure concorsuali mediante acquisizione e scambio delle comunicazioni con i relativi organi (precisazioni dei crediti, insinuazioni al passivo, manifestazioni di voto) anche ai fini del recupero IVA; il tutto mediante organizzazione interna o partner esterni;
- Monitoraggio e controllo dell'attività di recupero condotta dall'assicurazione su crediti indennizzati anche ai fini del recupero dell'IVA da procedure concorsuali infruttuose;
- Gestione quale creditore e/o fornitore strategico delle proposte relative a strumenti di rilancio di imprese in crisi (Accordi di composizione assistita della crisi, accordi di ristrutturazione, piano di risanamento, concordato preventivo, concordato fallimentare).

5.9 FASE 9 - ANALISI DEI RISULTATI RAGGIUNTI E DEI RELATIVI SCOSTAMENTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PREFISSATI

- Verifica del raggiungimento degli obiettivi per i singoli KPI ed analisi delle motivazioni degli scostamenti; comunicazione e condivisione con le funzioni interessate;
- Qualificazione del personale in funzione del ruolo;
- Pianificazione del percorso formazione/informazione su aggiornamento competenze;
- Elaborazione di sistemi di remunerazione ed incentivazione in funzione degli obiettivi/ KPI identificati;
- Controllo delle performance dei servizi in outsourcing;
- Audit interni;
- Riesame del sistema di gestione del credito.

6 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO)

Il prospetto di seguito indica schematicamente quali elementi siano necessari per valutare un'organizzazione, di qualunque forma giuridica, che voglia certificarsi ai sensi del punto 5 della presente UNI/PdR.

Regole di certificazione	
Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065
UNI/PdR ai fini della certificazione	La presente UNI/PdR
Criteri di competenza del gruppo di verifica	<p>Ogni membro del team di verifica può operare in autonomia o con la collaborazione di un esperto tecnico</p> <p>Tutti i membri del team di verifica devono conoscere e avere familiarità con le tecniche di audit (UNI EN ISO 19011)</p> <p>Nel gruppo di verifica i requisiti di competenza si ritengono soddisfatti quando, tenendo conto delle competenze complessive del gruppo di verifica (auditor ed eventuali esperti tecnici) siano presenti professionisti certificati sotto accreditamento (UNI CEI EN ISO/IEC 17024) ai sensi della presente UNI/PdR</p> <p>In assenza di tale certificazione, deve essere dimostrata la competenza, maturata a seguito di esperienze lavorative di almeno 8 anni, in materie afferenti al credit management e alla gestione della crisi d'impresa</p>
Criteri di competenza del decision maker e del contract reviewer	Si richiede persona interna all'Ente di Certificazione che abbia sviluppato con il comitato di schema (composto da almeno un esperto tecnico) lo schema di certificazione o, in alternativa, che abbia dimostrato conoscenza delle tecniche di audit, della presente UNI/PdR e del credit management

Regole di certificazione	
Tipologie di soggetti che possono richiedere la certificazione e possibili esclusioni	<p>La certificazione alla presente UNI/PdR può essere richiesta da qualunque organizzazione, di qualsiasi dimensione e/o settore lavorativo, indipendentemente dalla sua forma giuridica</p> <p>È possibile escludere l'applicazione della prassi ad alcune sedi dell'organizzazione in Italia o solo ad alcuni rami di attività</p>
Tempi di verifica e periodicità delle verifiche	<p>Si applicano i requisiti applicabili della UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1</p> <p>Si applica il documento IAF MD 05:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Table QMS 1 – Quality Management Systems - Table QMS 2 – medium risk <p>Il tempo impiegato dagli esperti, ai fini della durata dell'audit, può essere conteggiato al 50%</p> <p>Si può prevedere una ulteriore riduzione del 10% se all'interno dell'organizzazione da auditare vi è una figura professionale certificata secondo la presente prassi di riferimento per uno dei profili</p>
Scopo del certificato	<p>I criteri per la formulazione dello scopo del certificato sono gli stessi già applicati per la UNI EN ISO 9001, con particolare attenzione alle attività svolte</p>
Documenti IAF	<p>Trovano applicazione tutti i documenti IAF relativi ai sistemi di gestione, fatto salvo quanto chiarito in precedenza sul documento IAF MD 05</p>
Modalità di verifica e registrazioni	<p>L'audit di certificazione del servizio di credit management deve essere composto da una verifica documentale e una verifica in campo</p> <p>L'audit documentale può essere condotto contestualmente alla verifica in campo</p> <p>Si raccomanda l'utilizzo di check list</p> <p>Si richiede inoltre di riportare nel rapporto di audit i motivi per cui il Team di verifica abbia ritenuto adeguate le misure tecniche e organizzative atte a garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio</p>
Durata della certificazione	<p>Durata triennale con sorveglianze annuali in campo</p>

7 PROFILI PROFESSIONALI DEL CREDIT MANAGEMENT: ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ E REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E COMPETENZA

7.1 CREDIT MANAGER

Il credit manager è il responsabile del credito commerciale, una delle più importanti voci del bilancio aziendale e, attraverso la gestione professionale dello stesso, contribuisce alla realizzazione delle politiche commerciali salvaguardando la profittabilità e la continuità aziendale.

Come tutte le definizioni, anche quella di credit manager sintetizza un'attività poliedrica e complessa che trova declinazioni, anche profondamente diverse, nei vari settori di mercato e in base alle dimensioni e al grado di complessità organizzativa delle aziende.

Quello del credit manager è un profilo professionale assolutamente trasversale che deve sviluppare competenze tecniche e manageriali sia nel settore finanziario sia nell'area commerciale.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Valutazione del merito creditizio incentrata sullo studio di tre dimensioni di analisi: quantitativa (ability to pay), andamentale (willingness to pay) e quantitativa	Conoscenza approfondita dei principi di deducibilità delle perdite su crediti (art. 101 TUIR) e di detraibilità dell'IVA non riscossa (DPR 633/72)	Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione del credito	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder
Analisi della correlazione tra le scelte di business e l'incidenza sui risultati economico-finanziari dell'azienda	Conoscenza approfondita di finanza aziendale	Abilità di negoziazione	Capacità di analisi e visione di insieme
Identificazione ed indipendenza della classificazione del rischio	Conoscenze approfondite dei principi contabili nazionali e internazionali	Abilità relazionali interne ed esterne	Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il credit management e la gestione del personale
Determinazione dei termini e delle modalità di pagamento	Conoscenze approfondite di budget ed analisi degli scostamenti	Abilità nel controllo delle performance dei fornitori	Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate
Identificazione e qualifica di eventuali fornitori esterni	Conoscenze approfondite di organizzazione aziendale	Abilità di data analytics	Capacità di problem solving
Definizione delle classi di rischio Definizione dei criteri per attribuzione delle singole classi di rischio	Conoscenze approfondite di budget ed analisi degli scostamenti		Capacità in tecniche negoziali
Attribuzione della singola classe di rischio al cliente	Conoscenze approfondite di organizzazione aziendale		Capacità di mediazione
Controllo della solvibilità	Conoscenza di base: Diritto civile		Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica
			Gestione dello stress e dei conflitti
			Gestione del cambiamento
			Leadership

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Negoziazione di garanzie (fidejussione, lettera di credito, ecc.)</p> <p>Negoziazione di clausole a tutela del credito (patto di riservato dominio, ecc.)</p> <p>Valutazione del rischio Paese</p> <p>Valutazione e monitoraggio dei valori delle garanzie</p> <p>Definizione delle garanzie standard</p> <p>Verifica degli indicatori di preallarme sulla business continuity</p> <p>Gestione extra-fido/fido zero</p> <p>Verifica della linea di credito</p> <p>Blocco/sblocco forniture</p> <p>Accantonamento fondo svalutazione crediti</p> <p>Controllo e adeguamento della classe di rischio in funzione delle segnalazioni dal mercato e di business information e/o assicurazioni del credito</p> <p>Controllo dei termini di scadenza e verifica delle linee di credito</p> <p>Revoca accordi sui termini di pagamento in caso di ritardato pagamento su forniture precedenti</p> <p>Monitoraggio solvibilità</p> <p>Definizione del piano di rientro</p> <p>Transazione a saldo stralcio</p>	<p>Diritto della crisi d'impresa</p> <p>Diritto Commerciale</p> <p>Diritto tributario</p> <p>Conoscenza di base di: Diritto Processuale Civile</p> <p>Processo Civile Telematico</p> <p>Conoscenza di base delle forme contrattuali e degli strumenti di garanzia (fidejussioni, titoli di credito, pegno, ipoteca)</p> <p>Conoscenza di base degli strumenti di rilancio delle imprese in crisi</p> <p>Conoscenza generica di compliance aziendale (Privacy, Antiriciclaggio, D.lgs.231/01)</p> <p>Conoscenza generica delle procedure di mediazione per la risoluzione delle controversie</p> <p>Conoscenza generica dei principali software gestionali inerenti il credit management</p> <p>Conoscenze generiche di informatica</p>		<p>Capacità e tecniche di vendita</p> <p>Comunicazione efficace</p> <p>Public speaking</p> <p>Team building</p> <p>Motivazione delle risorse</p> <p>Coaching</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Valutazione delle condizioni per il passaggio a perdita o alla fase giudiziale sulla base dell'esito della gestione stragiudiziale e dell'acquisizione di informazioni patrimoniali sul debitore Valutazione KPI e comunicazione e condivisione degli stessi Qualificazione del personale in funzione del ruolo Pianificazione del percorso formazione/informazione su aggiornamento competenze Elaborazione di sistemi di remunerazione ed incentivazione in funzione degli obiettivi Utilizzo KPI per sistemi di incentivazione Controllo delle performance dei servizi in outsourcing Utilizzo KPI per sistemi incentivazione Controllo processi affidati in outsourcing Audit interni			

7.2 DEPUTY CREDIT MANAGER

Il deputy credit manager è il profilo professionale che supporta il credit manager nello svolgimento delle sue attività.

In caso di mancanza temporanea del credit manager, il deputy acquisisce la totalità del ruolo.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del deputy credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Valutazione del merito creditizio incentrata sullo studio di tre dimensioni di analisi: quantitativa (ability to pay), andamentale (willingness to pay) e quantitativa</p> <p>Analisi della correlazione tra le scelte di business e l'incidenza sui risultati economico-finanziari dell'azienda</p> <p>Identificazione ed indipendenza della classificazione del rischio</p> <p>Determinazione dei termini e delle modalità di pagamento</p> <p>Identificazione e qualifica di eventuali fornitori esterni</p> <p>Definizione delle classi di rischio</p> <p>Definizione dei criteri per attribuzione delle singole classi di rischio</p> <p>Attribuzione della singola classe di rischio al cliente</p> <p>Controllo della solvibilità</p> <p>Negoziazione di garanzie (fidejussione, lettera di credito, ecc.)</p> <p>Negoziazione di clausole a tutela del credito (patto di riservato dominio, ecc.)</p> <p>Valutazione del rischio Paese</p> <p>Valutazione e monitoraggio del valori delle garanzie</p> <p>Definizione delle garanzie standard</p> <p>Verifica degli indicatori di preallarme sulla business continuity</p> <p>Gestione extra-fido/fido zero</p> <p>Verifica della linea di credito</p>	<p>Conoscenza di base dei principi di deducibilità e recupero IVA (DPR 633/72)</p> <p>Conoscenza di base di finanza aziendale</p> <p>Conoscenze approfondite dei principi contabili nazionali e internazionali</p> <p>Conoscenze di base di budget ed analisi degli scostamenti</p> <p>Conoscenze di base di organizzazione aziendale</p> <p>Conoscenza generica di compliance aziendale (Privacy, Antiriciclaggio, D.lgs.231/01)</p> <p>Conoscenza generica dei principali software gestionali inerenti il credit management</p> <p>Conoscenze generiche di informatica</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare e analizzare informazioni su processi di acquisto e fruizione dei servizi correlati alla gestione del credito</p> <p>Abilità di negoziazione</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p> <p>Abilità nel controllo delle performance dei fornitori</p> <p>Abilità di data analytics</p>	<p>Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder</p> <p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda che riguardano il credit management</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p> <p>Gestione dello stress e dei conflitti</p> <p>Gestione del cambiamento</p> <p>Leadership</p> <p>Capacità e tecniche di vendita</p> <p>Comunicazione efficace</p> <p>Public speaking</p> <p>Team building</p> <p>Motivazione delle risorse</p> <p>Coaching</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Blocco/sblocco forniture</p> <p>Accantonamento fondo svalutazione crediti</p> <p>Controllo e adeguamento della classe di rischio in funzione delle segnalazioni dal mercato e di business information e/o assicurazioni del credito</p> <p>Controllo dei termini di scadenza e verifica delle linee di credito</p> <p>Revoca accordi sui termini di pagamento in caso di ritardato pagamento su forniture precedenti</p> <p>Monitoraggio solvibilità</p> <p>Definizione del piano di rientro</p> <p>Transazione a saldo stralcio</p> <p>Valutazione delle condizioni per il passaggio a perdita o alla fase giudiziale sulla base dell'esito della gestione stragiudiziale e dell'acquisizione di informazioni patrimoniali sul debitore</p> <p>Valutazione KPI e comunicazione e condivisione degli stessi</p> <p>Qualificazione del personale in funzione del ruolo</p> <p>Pianificazione del percorso formazione/informazione su aggiornamento competenze</p> <p>Elaborazione di sistemi di remunerazione ed incentivazione in funzione degli obiettivi</p> <p>Utilizzo KPI per sistemi di incentivazione</p> <p>Controllo delle performance dei servizi in outsourcing</p> <p>Utilizzo KPI per sistemi incentivazione</p>			

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Controllo processi affidati in outsourcing Audit interni			

7.3 CUSTOMER SERVICE SPECIALIST CREDIT MANAGER

Tale profilo professionale gestisce i rapporti con la forza vendita, interna ed esterna, ed interloquisce direttamente altresì con clienti, distributori e concessionari.

Il customer service specialist credit manager rappresenta, idealmente, il collegamento tra la sfera commerciale/vendite e la sfera amministrazione/finanza. Si interfaccia costantemente con le funzioni vendite, marketing, amministrazione e produzione, rappresentando il naturale collegamento tra le funzioni aziendali citate e fungendo, pertanto, da naturale anello di collegamento e contatto tra il mercato e l'azienda.

Il customer service specialist credit manager raccoglie, vaglia, processa e trasmette alle altre funzioni aziendali gli ordini raccolti dalla forza vendite rappresentandone il primo filtro interno inerentemente alle condizioni commerciali applicate, alla disponibilità dei prodotti/servizi richiesti ed alla correttezza degli aspetti amministrativi stretti (correttezza dati inseriti, ivi quelli legali).

Il customer service specialist credit manager si interfaccia costantemente con la forza vendite a tutti i livelli (interna ed esterna), effettua il primo vaglio degli ordini di vendita (correttezza dati formali e condizioni contrattuali), verifica termini e modalità di consegna, segnala ai responsabili di funzione eventuali incongruenze:

- al comparto marketing e/o vendite eventuali difformità da approvare;
- al comparto produzione eventuali ammanchi di prodotti;
- al comparto amministrativo eventuali condizioni particolari richieste.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del customer service specialist credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Gestire i rapporti con la forza vendita, interna ed esterna, rapportandosi direttamente altresì con clienti, distributori e concessionari Mantenere relazioni costanti con le funzioni vendite, marketing, produzione e amministrazione	Conoscenza generica di: - Diritto civile - Diritto fallimentare - Diritto commerciale	Abilità nel raccogliere, organizzare, analizzare e trasferire tutti gli ordini trasmessi dalla forza vendita avendo cura di lavorarli entro i termini previsti e comunque con la massima solerzia	Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di problem solving Capacità in tecniche negoziali Capacità di mediazione Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Raccogliere, vagliare la correttezza dei dati processare e trasmettere alle altre funzioni aziendali gli ordini raccolti dalla forza vendite rappresentandone il primo filtro interno inerentemente alle condizioni commerciali applicate, alla disponibilità dei prodotti/servizi richiesti e alla correttezza degli aspetti amministrativi stretti (correttezza dati inseriti, ivi quelli legali)</p> <p>Segnalare ai responsabili di funzione eventuali incongruenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - al comparto marketing/vendite eventuali difformità da approvare; - al comparto produzione eventuali ammanchi di prodotti; - al comparto amministrativo eventuali condizioni particolari richieste 	<p>Conoscenza di base delle forme contrattuali e degli strumenti di garanzia (fideiussioni, titoli di credito, pegno, ipoteca)</p> <p>Conoscenza approfondita di Compliance Aziendale (Privacy, Antiriciclaggio, D.lgs.231/01)</p> <p>Conoscenza di base dei principi di deducibilità e recupero IVA (DPR 633/72)</p> <p>Conoscenza approfondita degli Incoterms, della normativa bancaria e dei mezzi di pagamento italiani ed esteri</p> <p>Conoscenza approfondita della contrattualistica aziendale (condizioni generali di vendita, logistica, premi, ecc.</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi della comunicazione efficace a tutti i livelli e della gestione dei reclami telefonici</p> <p>Conoscenza di base di tempi e metodi produttivi, di stoccaggio e carico dei prodotti da parte dei comparti produttivo e logistico</p> <p>Conoscenza approfondita dei prodotti/servizi disponibili</p> <p>Conoscenza di base della contabilità clienti e di interpretazione di un estratto conto cliente</p>	<p>Abilità di gestione delle contestazioni da parte dei clienti proponendo soluzioni immediate per quanto di competenza</p> <p>Abilità nella gestione della comunicazione con tutti gli interlocutori del ciclo order-to-cash, sia essa verbale, telefonica e/o scritta</p> <p>Abilità nella consultazione on-line delle banche dati ufficiali ed ufficiose</p> <p>Abilità interpretative delle tendenze di mercato tali da poter cogliere prontamente eventuali desiderata dei clienti attuali e prospect.</p>	<p>Capacità di essere customer oriented</p>

7.4 RATING SPECIALIST CREDIT MANAGER

Tale profilo professionale deve analizzare le variabili reddituali e finanziarie (cash flow, indicatori di equilibrio/sostenibilità finanziaria, dati di bilancio) e valutarne gli aspetti puntuali e andamentali in ottica forward-looking, quindi, considerando gli impatti anche di natura organizzativa ed informativa. In particolare, svolge attività proattiva di assistenza e supporto al credit manager per la sistematica e continuativa predisposizione, attestazione, analisi e valutazione della base informativa (storica e prospettica) necessaria ad un tempestivo, efficiente ed efficace processo di assegnazione delle linee di affidamento.

Il rating specialist credit manager deve possedere capacità di analisi e di sintesi, nonché attitudine a individuare percorsi di partnership con clienti e/o prospect al fine di massimizzare le possibilità di business aziendale mantenendo il rischio nei limiti accettabili dalle politiche di credit management. Il rating specialist credit manager utilizza abitualmente piattaforme dati differenti e ne conosce le potenzialità di ognuna sfruttandole pienamente.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del rating specialist credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Effettuare analisi andamentali Effettuare analisi finanziarie Effettuare analisi qualitative Effettuare attività di monitoraggio e revisione del merito di credito	Conoscenza di base di economia aziendale Conoscenza approfondita delle materie di valutazione d'azienda e finanziarie Conoscenza generica dei principi e delle norme di riferimento (OIC, ISA ITALIA, ISAE 3000, 3402, 3400) Conoscenza generica dei principi di valutazione della business continuity Conoscenza generica dei principali software di scoring e rating Conoscenza di base di principi e strumenti di enterprise risk management Conoscenza generica di metodologie di predisposizione di questionari e di analisi delle risposte	Abilità nella lettura dei report forniti da banche dati di settore Abilità nella valutazione dei flussi finanziari Abilità nella revisione e normalizzazione dei dati storici Abilità nell'elaborare sintesi prospettiche sulla base delle proiezioni dei dati storici Abilità nell'elaborare e valutare indicatori di rischio di solvibilità Abilità nella individuazione e raccolta di informazioni a completamento delle analisi quantitative, almeno con riferimento a: - Analisi geodimensionale - Analisi del settore - Analisi strategica - Analisi gestionale - Analisi organizzativa	Capacità di costruire un'efficace relazione con gli stakeholder Capacità di analisi e visione di insieme Capacità di lettura e adattamento ai cambiamenti interni ed esterni all'azienda Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate Capacità di problem solving Capacità in tecniche negoziali Capacità di mediazione Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
		Abilità nella individuazione e raccolta dei dati e delle informazioni di rating assignment e aggiornamento delle analisi di competenza	

7.5 COLLECTION SPECIALIST CREDIT MANAGER

La principale attività del collection specialist credit manager consiste nella gestione dello scadenzario clienti: tale profilo professionale è responsabile del monitoraggio costante e di tutte le azioni contenitive” del credito scaduto necessarie a mantenere lo scadenzario stesso sempre aggiornato, corretto e con il minor ammontare possibile di crediti scaduti. Uno scadenzario perfetto deve riportare solo partite contabili corrette ed esattamente corrispondenti ai crediti verso clienti in essere, tutti veri ed esigibili secondo le attuali norme contabili.

Il collection specialist credit manager si deve assicurare che, una volta giunti a maturazione, i crediti vengano puntualmente saldati dai clienti secondo le modalità pattuite contrattualmente: si deve adoperare affinché il ritardo medio tra la data di pagamento e la data di scadenza fattura sia il minore possibile.

Al fine di adempiere a quanto sopra il collection specialist credit manager deve monitorare costantemente il ciclo di fatturazione assicurandosi, a monte, che le fatture vengano emesse non solo puntualmente e senza ritardi, ma con tutti gli elementi corretti all’interno, prevenendo quindi possibili contestazioni future inerenti a ragione sociale/partita iva errata, prezzi/sconti non corretti, modalità di pagamento inesatte, eventuale domiciliazione bancaria completa e corretta, termini di consegna concordati, ecc.

Il collection specialist credit manager deve monitorare tutta la fase attinente all’approssimarsi delle scadenze delle fatture ed deve approntare tutte le necessarie azioni al fine di rendere sempre più certo il credito e il suo incasso alla data prevista: ad esempio deve approntare un sistema automatizzato di invio ai clienti delle rispettive schede contabili prima della scadenza al fine di prevenire qualunque obiezione di correttezza postuma alla scadenza della fattura. Deve monitorare le scadenze gestendo step-by-step la situazione con solleciti ed interventi progressivamente incisivi, sempre col supporto della forza vendite. Nel far ciò, deve fare attenzione a ottimizzare le azioni poste in campo bilanciando incisività, costi, benefici, modalità e tempistiche appropriate. Deve stabilire i termini oltre i quali la pratica va trasmessa al dispute and legal recovery credit manager e fino a quel momento si deve adoperare per incassare la totalità dei crediti in propria gestione. Parte fondamentale delle attività del collection specialist credit manager è quella inerente l’aggiornamento

continuo della situazione crediti alle direzioni interessate, nel rispetto della vigente credit policy: direzioni vendite, amministrazione/finanza/controllo, direzione generale e, ovviamente, in relazione più stretta, al credit manager.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del collection specialist credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Gestire lo scadenziario clienti</p> <p>Monitorare costantemente il ciclo di fatturazione assicurandosi, a monte, che le fatture vengano emesse non solo puntualmente e senza ritardi, ma con tutti gli elementi corretti all'interno, prevenendo quindi possibili contestazioni future</p> <p>Monitorare l'applicazione delle corrette condizioni di pagamento, oltretutto di tutti gli altri elementi contenuti in fattura (prezzi, sconti, ecc.)</p> <p>Verificare la correttezza dell'anagrafica clienti (ragione sociale, ecc.)</p> <p>Monitorare tutta la fase attinente all'approssimarsi delle scadenze delle fatture e approntare tutte le necessarie azioni al fine di rendere sempre più certo il credito e il suo incasso</p> <p>Monitorare le scadenze gestendo step-by-step la situazione con solleciti ed interventi progressivamente incisivi, sempre col supporto della forza vendite</p> <p>Stabilire i termini oltre i quali la pratica va trasmessa al dispute and legal recovery credit manager e fino a quel momento adoperarsi per incassare la totalità dei crediti in propria gestione</p>	<p>Conoscenza di base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diritto civile - Diritto Commerciale - Diritto della crisi d'impresa <p>Conoscenza di base delle forme contrattuali e degli strumenti di garanzia (fideiussioni, titoli di credito, pegno, ipoteca)</p> <p>Conoscenza di base di Compliance aziendale (Privacy, Antiriciclaggio, D.lgs.231/01)</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi di deducibilità e recupero IVA (DPR 633/72)</p> <p>Conoscenza generica dell'Incoterms, della normativa bancaria e dei mezzi di pagamento italiani ed esteri</p> <p>Conoscenza di base della contrattualista aziendale (condizioni generali di vendita, logistica, premi, ecc.)</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi della comunicazione</p> <p>Conoscenza approfondita dei principali sistemi informatici</p>	<p>Abilità nel tenere monitorato l'intero portafoglio clienti in quanto a scadenze fatture commerciali</p> <p>Abilità di gestione dei partitari clienti assicurandone la correttezza e completezza</p> <p>Abilità nella gestione della comunicazione con tutti gli interlocutori del ciclo order-to-cash, sia essa verbale, telefonica e/o scritta</p> <p>Abilità di gestione rapporto con la forza vendita, interna/esterna in merito alle attività di sollecito del credito scaduto</p> <p>Abilità negoziali telefoniche e relazionali con i clienti</p> <p>Abilità di mantenere un atteggiamento costantemente proattivo e positivo</p> <p>Abilità nella consultazione on-line delle banche dati ufficiali ed ufficiose</p> <p>Abilità di attuare policy differenziate per mercato, cliente e regione geografica</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Produrre adeguati report periodici differenziati verso le direzioni vendite e amministrazione/finanza/controllo e DG	<p>Conoscenza approfondita della contabilità generale, contabilità clienti e lettura corretta di un estratto conto cliente</p> <p>Conoscenza di base dell'analisi di bilancio e dei principali tool di valutazione di affidabilità adottati dal mercato</p> <p>Conoscenza approfondita delle procedure automatizzate di sollecito e relativa implementazione: tempi e metodi</p> <p>Conoscenza approfondita delle procedure di recupero del credito e dei relativi costi al fine di effettuare valutazioni preventive</p>		

7.6 DISPUTE AND LEGAL RECOVERY CREDIT MANAGER

Tale profilo professionale gestisce i rapporti con il partner legale esterno o con la società di servizi preposta alla gestione prelegale e giudiziale dell'azione di recupero credito. In particolare supporta il legale esterno nella raccolta della documentazione necessaria all'azione legale di recupero, sia essa stragiudiziale che giudiziale ottimizzandone i flussi anche digitali di trasmissione e collaborando nella gestione di possibili contestazioni.

Il dispute and legal recovery credit manager affianca la struttura interna di credit management nella gestione dell'attività di collection verificando i testi delle comunicazioni scritte, il contenuto delle telefonate e coadiuvandola, per la parte legal, nella gestione dei claim e nella redazione di transazioni e/o piani di rientro.

Il dispute and legal recovery credit manager gestisce i rapporti e le comunicazioni con gli organi delle procedure concorsuali sovrintendendo, laddove previsto, l'attività di redazione in-house delle istanze di insinuazione al passivo, di precisazione dei crediti e supportando il credit manager nella gestione interna e/o esterna sulle attività di recupero IVA e nella prevenzione dal rischio di azioni revocatorie.

Tale profilo professionale affianca il credit manager e l'area commerciale nella negoziazione e redazione dei contratti.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità del dispute and legal recovery credit manager e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
<p>Effettuare followup dei rapporti con i partner legali ed i fornitori di servizi di recupero credito.</p> <p>Gestire i rapporti con gli organi delle procedure concorsuali.</p> <p>Affiancare l'area commerciale nella negoziazione e redazione dei contratti</p> <p>Affiancare la struttura interna di credit management nella gestione dell'attività di collection verificando i testi delle comunicazioni scritte ed il contenuto delle telefonate.</p>	<p>Conoscenza approfondita di: Diritto civile Diritto della crisi d'impresa Diritto Commerciale</p> <p>Conoscenza di base di: Diritto Processuale Civile Processo Civile Telematico</p> <p>Conoscenza di base delle forme contrattuali e degli strumenti di garanzia (fideiussioni, titoli di credito, pegno, ipoteca)</p> <p>Conoscenza di base di compliance aziendale (Privacy, Antiriciclaggio, D.lgs.231/01)</p> <p>Conoscenza di base degli strumenti di rilancio delle imprese in crisi</p> <p>Conoscenza approfondita dei principi di deducibilità e recupero IVA (DPR 633/72)</p> <p>Conoscenza generica delle procedure di mediazione per la risoluzione delle controversie</p>	<p>Abilità nel raccogliere, organizzare, analizzare e trasferire documenti e informazioni al partner legale o alla società di servizi di recupero credito</p> <p>Abilità di gestione interna delle contestazioni, dei piani di rientro e delle transazioni</p> <p>Abilità nella gestione delle comunicazioni (precisazioni dei crediti, insinuazioni al passivo) verso gli organi delle procedure concorsuali</p> <p>Abilità nella gestione e nella redazione dei contratti con particolare attenzione alle clausole di tutela del credito</p> <p>Abilità relazionali interne ed esterne</p>	<p>Capacità di analisi e visione di insieme</p> <p>Capacità in nuove tecnologie ICT dedicate.</p> <p>Capacità di problem solving</p> <p>Capacità in tecniche negoziali</p> <p>Capacità di mediazione</p> <p>Capacità di innovazione organizzativa e tecnologica</p>

7.7 AUDITOR DEL SERVIZIO DI CREDIT MANAGEMENT

Tale profilo professionale conduce gli audit di prima, seconda e terza parte per valutare la conformità delle aziende o aree aziendali che detengono il servizio di credit management rispetto la presente prassi di riferimento.

Tale profilo professionale può operare su mandato della direzione dell'azienda stessa per audit interni, essere coinvolto su audit in catene di "sub fornitura" esterna del servizio o presso altre sedi, oppure può operare per conto degli enti di certificazione per attività di inspection e assessment o per certificazione di terza parte del servizio in accordo alla UNI CEI EN ISO/IEC 17065 su mandato di aziende clienti.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità dell'auditor di servizio di credit management e delle relative conoscenze, abilità e competenze, si rimanda al prospetto seguente.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Analisi delle richieste di certificazione o di mandati di audit	Conoscenza di base della UNI EN ISO ISO 19011	Abilità di analisi dei contesti	Capacità nella conduzione degli audit di prima, seconda e terza parte
Dimensionamento delle attività in campo	Conoscenza generica della: - UNI CEI EN ISO/IEC 17065; - UNI CEI EN ISO/IEC 17020	Abilità di pianificazione e programmazione	Capacità nell'analizzare con autonomia e responsabilità il processo organizzativo
Valorizzazione economica delle attività in campo	Conoscenza approfondita della presente UNI/PdR	Abilità di comporre, documentare e classificare i processi e le procedure	Capacità nella gestione delle attività nel rispetto dell'indipendenza, imparzialità e obiettività di giudizio
Definizione dei piani di audit	Conoscenza generica dei sistemi di gestione UNI EN ISO 9001	Abilità di garantire la proprietà intellettuale e le norme della privacy	Capacità di lavoro in gruppo
Conduzione delle riunioni di apertura e chiusura delle attività di audit	Conoscenza generica del GDPR		Capacità di sintesi
Rendicontazione e verbalizzazione delle attività di audit	Conoscenza generica della UNI 11697		Accuratezza
	Conoscenza di base delle conoscenze afferenti al profilo del credit manager (vedere prospetto al punto 7.1)		

8 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE)

8.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato, esami di maturità), ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente documento, è necessario tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità e competenze, così come descritte al punto 7 della presente prassi di riferimento.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze sono indicate le prove da utilizzare per la valutazione della conformità per tutti i profili professionali:

- analisi del "curriculum vitae" integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato;
- esame scritto per la valutazione delle conoscenze. Tale prova di esame deve consistere in una prova con domande a risposta chiusa (10 domande sul processo/servizio di credit management e 20 domande per profilo specifico): per ogni domanda vengono proposte almeno 3 risposte delle quali 1 sola è corretta (da escludere quelle del tipo "vero/falso");
- esame orale: necessario per approfondire eventuali incertezze riscontrate nelle prove scritte e/o per approfondire il livello delle conoscenze acquisite dal candidato.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", la "certificazione di conformità alla norma tecnica UNI" è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008. Nel processo di valutazione dei risultati dell'apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 2 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di ri-valutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell'attività professionale.

8.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'accesso alla prova di valutazione è subordinato all'invio di una richiesta di certificazione da parte del candidato all'organismo di certificazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i seguenti requisiti:

- evidenza oggettiva di ricoprire il ruolo o i ruoli o di avere ricoperto il ruolo o i ruoli nell'ambito del credit management;
- si richiede evidenza del titolo di studio almeno di scuola media superiore e 2 anni di esperienza lavorativa nell'ambito del credit management;
- avere 30 crediti formativi riconosciuti da associazioni del settore del credit management; tali crediti formativi possono essere ottenuti tramite la partecipazione a seminari, workshop o corsi di formazione strutturati e riconosciuti da Enti di Certificazione accreditati UNI CEI EN ISO/IEC 17024 sulla presente prassi di riferimento ed erogati da organizzazioni esperte nell'ambito del credit management.

NOTA Come evidenza dell'esperienza lavorativa è possibile presentare l'attestato di qualità e di qualificazione professionale del servizio prestato dai soci, rilasciato da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013.

8.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione di conformità che indice la sessione di prova di valutazione nomina uno o più esaminatori, presenti sul luogo della prova, che hanno la responsabilità di:

- verificare la congruità dei requisiti di accesso anche con riferimento alla validità dei crediti formativi;
- verificare l'identità dei candidati rispetto alle domande di certificazione;
- condurre l'esame scritto a risposta multipla di cui una sola corretta;
- condurre l'esame orale su ambiti specifici relativi alla managerialità.

8.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di un punteggio minimo di 70/100 in ciascuna delle prove.

8.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, che è stabilito in tre anni, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente prassi di riferimento.

Per il mantenimento della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami effettivi o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;
- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di 24 crediti formativi all'anno;
- in assenza di continuità di esercizio professionale, è sufficiente maturare 32 crediti all'anno per mantenere la certificazione.

Per il rinnovo della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;
- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di almeno 90 crediti formativi nel triennio.

8.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di “grandparent” in possesso dei requisiti del profilo professionale di “credit manager” definito dalla presente UNI/PdR, o che sia già in possesso di certificazione.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità e responsabilità e autonomia (capacità). Si riporta qui di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF

	Conoscenze Nel contesto dell'EQF, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	ABILITA Nel contesto dell'EQF, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti la manualità e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA Nel contesto dell'EQF, la responsabilità e l'autonomia sono descritte come la capacità del discente di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.
Livello EQF 1	Conoscenze generali di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.

Note Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.

Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.

(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'Iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.

(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.

(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.

(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI

I principi deontologici definiti nella presente Appendice costituiscono il fondamento dello spirito dei profili del credit management definiti dalla presente UNI/PdR ed esprime l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità di tutti coloro che, a qualsiasi titolo operano nel credit management, al fine ultimo di promuovere la tutela della persona, equità, correttezza, lealtà, rispetto dei concorrenti, osservanza delle norme della società civile in cui il credit manager opera.

B.1. ONESTÀ E RISPETTO DELLA LEGGE

La conformità dei comportamenti alla legge è un requisito inderogabile. Laddove la coerenza tra la diligenza professionale e le norme di legge non sia di immediata comprensione, la capacità di giudizio morale e il buon senso devono servire da guida. Nell'espletare la propria attività professionale ogni profilo professionale del credit management deve rispettare le leggi, le normative vigenti, il codice etico e i regolamenti interni della propria organizzazione.

B.2 RISERVATEZZA

Il credit manager e ogni altro profilo professionale del credit management che, a causa del proprio ufficio è in possesso di informazioni, le deve utilizzare esclusivamente a vantaggio dell'azienda e le deve proteggere contro ogni indebita divulgazione. Non è consentito ricercare informazioni che non siano necessarie all'esercizio delle proprie funzioni.

B.3 EQUITÀ E CORRETTEZZA NELLA GESTIONE DEI CONTRATTI

Con riferimento ai rapporti in essere, ogni profilo professionale del credit management deve evitare accuratamente di prendere spunto da eventuali lacune contrattuali, o da eventi imprevisti, per rinegoziare il contratto sfruttando la posizione di dipendenza o di inferiorità in cui si sia venuta a trovare la controparte.

B.4 SCRITTURE CONTABILI E REGISTRAZIONI

Le scritture contabili devono essere tenute in maniera veritiera, accurata, completa e tempestiva nel rispetto delle procedure legali ed aziendali in materia di contabilità: deve essere in ogni caso garantita la verifica del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento delle operazioni rappresentate dalle scritture.

Per scritture contabili si intendono tutte le documentazioni che rappresentano numericamente fatti gestionali, incluse le note interne di rimborso spese.

B.5 COMUNICAZIONE ALL'ESTERNO

Le comunicazioni devono essere caratterizzate dal rispetto del diritto all'informazione; è vietato divulgare notizie o commenti falsi o tendenziosi.

L'attività di comunicazione, in ogni sua forma, deve:

- essere improntata al rispetto delle leggi, delle regole e delle pratiche di buona condotta professionale;

- essere realizzata in modo chiaro, completo e trasparente;
- salvaguardare, tra gli altri, i segreti industriali;
- garantire la trasparenza della fonte;
- dichiarare eventuali rapporti di sponsorizzazione.

I rapporti con i media sono riservati esclusivamente alle funzioni preposte. Non è consentito fare pressione o tentare di acquisire in modo improprio atteggiamenti favorevoli da parte dei mezzi di comunicazione. Tutti i comunicati stampa devono essere resi disponibili nel sito internet, così da permetterne la massima disponibilità e fruibilità.

B.6 CONCORRENZA

Ogni profilo professionale del credit management deve riconoscere il valore della concorrenza libera, aperta e leale e si astiene da accordi illeciti, da comportamenti vessatori e da abuso di posizione dominante.

Ogni profilo professionale del credit management deve curare l'osservanza delle disposizioni di legge in materia di tutela del mercato.

B.7 CONFLITTO DI INTERESSI

Ogni profilo professionale del credit management deve evitare le situazioni in cui possono manifestarsi conflitti di interessi e deve astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari di cui è venuto a conoscenza svolgendo le proprie funzioni.

A puro titolo di esempio, può determinare conflitto di interessi il fatto di accettare denaro o benefici da persone o aziende che sono o intendono entrare in rapporti di affari con l'azienda che rappresenta.

Qualora si manifesti anche solo l'apparenza di un conflitto di interessi, il soggetto interessato è tenuto a darne immediata comunicazione al suo responsabile.

L'interazione con i fornitori è regolata da principi comuni a tutte le funzioni del credit management e deve essere costantemente tenuta sotto osservazione. La stipula di un contratto con un fornitore deve sempre essere caratterizzata da estrema chiarezza e deve evitare ogni possibile forma di abuso.

BIBLIOGRAFIA

- [1] UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- [2] UNI 11697 Attività professionali non regolamentate - Profili professionali relativi al trattamento e alla protezione dei dati personali - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza
- [3] UNI CEI EN ISO/IEC 17020 Valutazione della conformità: Requisiti per il funzionamento dei vari tipi di organismi che effettuano attività di ispezione
- [4] UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1 Valutazione della conformità - Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione - Parte 1: Requisiti
- [5] Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE
- [6] D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633 Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto
- [7] TUIR Testo Unico delle Imposte sui Redditi DPR 22 dicembre 1986, n. 917
- [8] Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300
- [9] Legge 14 gennaio 2013, n. 4 Disposizioni in materia di professioni non organizzate
- [10] BOGNI M., SOLBIATI M., Il controllo strategico dell'impresa, Il Sole 24 Ore, 2007
- [11] CARMIELLO C., DI LAZZARO F., FORI G., Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè, 2003
- [12] CIRAVEGNA N., La creazione di valore, The European House Ambrosetti, 2010
- [13] CLUB SOLVI NET, Professione credit manager, Ipsoa Editore, 2006
- [14] DALLOCCHIO M., Credit management economia e finanza delle politiche commerciali, Etas, 1993
- [15] PAGLIACCI M.G.R., La politica del credito commerciale nella gestione aziendale, Franco Angeli, 2007
- [16] SCHERR F.C., Modern working capital management, Prentice Hall, 2014
- [17] DAVERIO R.G., Credit management: Ruoli, prassi e processo, IPSOA, 2019
- [18] MORELLO E., La gestione del pre-contenzioso giudiziale, Academy ASK, 2018
- [19] ARNALDI A., ZUCCO G., La gestione del contenzioso giudiziale, Academy ASK, 2018

- [20] TRAVERSO N., Crisi d'impresa e insolvenza: strumenti e procedure, Academy ASK, 2020
- [21] SCHIAFFINO C., TRAVERSO N., Il recupero IVA e la deducibilità del credito, Academy ASK, 2020
- [22] DI PIETRO G., NEVOLA R., Fatturazione Elettronica 2.0., Academy ASK, 2018





Membro italiano ISO e CEN

www.uni.com

www.youtube.com/normeuni

www.twitter.com/normeuni

www.twitter.com/formazioneuni

www.linkedin.com/company/normeuni

www.facebook.com/unmondofattobene

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel 02700241, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel 0669923074, uni.roma@uni.com