



CO.E.RI. KOSMOS Srl
Compagnia Europea Credit Risk Management

SCHEME OWNER CRMS FP 07:2015

SCHEMA CRMS FP 07:2015
CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEMS -REQUIREMENTS

**LA GESTIONE DEI CREDITI COMMERCIALI :
SCENARI E OPPORTUNITA'**



L'AZIENDA DEL FUTURO **CO+K 7.0**

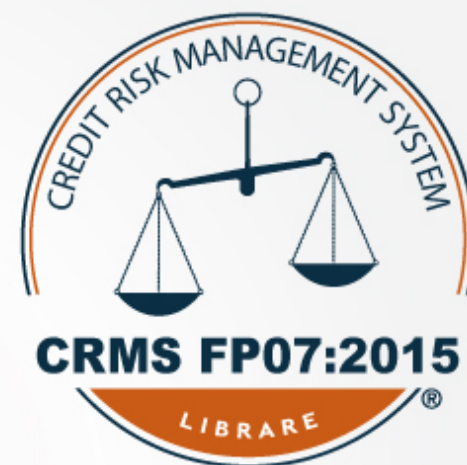
LEAN + EFFICIENCY + INNOVATION

- A) **SNELLIMENTO + INNOVAZIONE**
- B) **SEGMENTAZIONE + CONTROLLO CONTINUO**
AFFIDABILITA' PORTAFOGLIO CLIENTI
- C) **FONTI ALTERNATIVE DI FINANZIAMENTO**
- D) COLTIVA LA **PROPRIA CREDIBILITA'**

Attenzione particolare al:

CREDIT STRATEGY ASSESSMENT

- 1** Business Plan 3-5 anni
- 2** Analisi sostenibilità finanziaria del Business
- 3** **Puntuale gestione del Credito Commerciale**
- 4** Gestione del Cash Flow
- 5** Controllo di Gestione e Dati andamentali mensili



“ Nel prossimo futuro ognuno di noi sarà chiamato a dimostrare la propria **AFFIDABILITA' / RATING** ed in particolare lo dovrà fare ogni forma di **impresa** nei confronti dei propri Stakeholder.

Facciamoci trovare pronti! ”



Il punto di partenza

Ogni Organizzazione si trova a dover assumere importanti decisioni in merito alla **Politica del Credito Commerciale** che, a seconda della tipologia di attività, rappresenta una importante quota del Capitale Circolante.

- **Quando concedere dilazioni di pagamento e a chi**
- **Adeguate supporto informativo per l'analisi del Rischio**
- **Quali modalità e forme di pagamento accettare (RI.BA, B.B., R.D, Assegno, RID ecc)**
- **Quali eventuali garanzie accessorie richiedere (Ass. Crediti, Factoring, Fidejussioni)**



Il punto di partenza

GESTIONE DEI CREDITI = PREVENZIONE CONTINUA
ANALISI DEI RISCHI
AZIONI MIRATE



Adozione di Processi e Procedure

Analisi informazioni e dati sul Cliente da Fonti Esterne e Rete Interna

LEAN INNOVATION

Monitoraggio del Portafoglio Clienti Italia / Estero

EFFICIENCY INNOVATION

Azioni per prevenire/limitare il rischio

EFFICIENCY INNOVATION

Previsioni Flussi di Cassa

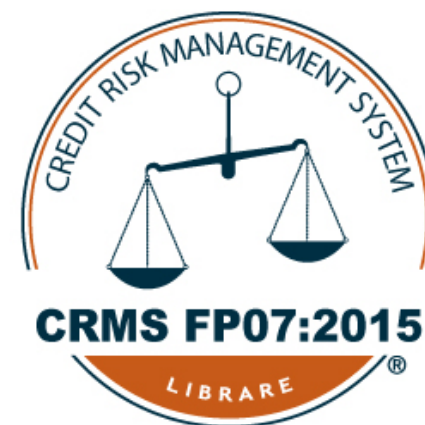
EFFICIENCY

In sintesi :
Un Sistema di Gestione del Credito

La Nascita dello SCHEMA CRMS FP 07:2015

CO.E.RI. KOSMOS nel 2014 ha istituito il Comitato Tecnico al fine di creare uno **Schema di Certificazione** che fornisse un efficace **MODELLO GESTIONALE** per orientare le Organizzazioni nel Credit Risk Management.

*L'11 Aprile 2016 lo Schema è stato approvato da **Accredia (MISE)**.
Con il riconoscimento di **Accredia**, lo Schema **CRMS FP 07:2015** diviene **di dominio pubblico a livello Nazionale**.*



Il Marchio è stato registrato e comparirà su tutti i Certificati emessi.



Riconoscimenti

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

Roma
10 dicembre 2015
Prot. UCR/002971

Domenico Bracone
General Manager
CO.E.R.I. KOSMOS
Via P. Galluppi 5
10134 Torino

Schema di Certificazione Credit Risk Management System CRMS FP 07:2015
depositato in ACCREDIA

Si fa riferimento allo schema di Certificazione Credit Risk Management System CRMS FP 07:2015 depositato in ACCREDIA inviatoci nei giorni scorsi e al successivo incontro del 18 novembre scorso.

Al riguardo, si esprime apprezzamento per i contenuti dello schema di Certificazione, riconoscendone il valore aggiunto per le imprese che intendono migliorare la propria gestione dei crediti commerciali, attraverso adeguati strumenti operativi.

L'occasione è gradite per porgere cordiali saluti.

Gianfranco Torriero
Vice Direttore Generale



CONFINDUSTRIA

Politiche Industriali

il Direttore

Roma, 23 febbraio 2016

Oggetto: Schema di certificazione Credit Risk Management System CRMS FP 07:2015 depositato in ACCREDIA

Lo schema di certificazione in oggetto può rappresentare un utile strumento per migliorare la gestione dei crediti commerciali delle imprese, rendendo più efficiente il ciclo degli incassi e favorendo anche una adeguata gestione della liquidità.

Inoltre, una più efficace ed efficiente gestione dei crediti potrebbe incidere in modo positivo sulla valutazione del merito di credito, migliorando così il rapporto tra imprese e banche.

Con i migliori saluti

Dott. Domenico Bracone
CO.E.R.I. KOSMOS Srl
TORINO

Riconoscimenti



Spett.le CO.E.R.I. KOSMOS
Via P. Galluppi 5
10134 Torino
C.A. Dott. Domenico Bracone

Oggetto: Schema di Certificazione Credit Risk Management System CRMS FP 07:2015

Abbiamo preso atto di quanto in oggetto, secondo il documento esplicativo che ci avete inviato ed esprimiamo la nostra approvazione riguardo ai contenuti dello schema di **Certificazione**, riconoscendone un alto valore aggiunto per tutte le Aziende che ravvisano il bisogno di migliorare la propria gestione dei crediti commerciali, attraverso rinnovate competenze e adeguati strumenti operativi.

La certificazione di un'Area così strategica nella gestione economico-finanziaria aziendale, potrà sicuramente portare dei benefici al consolidamento e sviluppo dell'impresa.

Inoltre, si conferma il nostro interesse e partecipazione attiva per contribuire fattivamente alla divulgazione di questa iniziativa attraverso seminari/convegni dedicati e rivolti a sensibilizzare i nostri associati sull'importanza di adottare un sistema organizzativo finalizzato all'ottimizzazione dei processi e procedure legati al credito.

Esprimiamo, infine, la nostra soddisfazione per il lavoro svolto.

Distinti saluti.


ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V.
Rappresentanza Generale per l'Italia
Il Legale Rappresentante
Massimo Mancini

Roma, il 30 luglio 2015

Atradius Credit Insurance N.V.
Rappresentanza Generale
per l'Italia
Via Cassanese, 12
00193 Roma (Italia)
Tel. +39 06 696121
Fax +39 06 6974419

Sede di Milano
MAG3 - Via R. Bracone, 8
20159 Milano (Italia)
Tel. +39 02 63241.1
Fax +39 02 63241607

Capitale Sociale
€ 7.740.000 i.v.
R.I. RM 12480730154
R.E.A. RM1083107
P. IVA e C.F. 12480730154
iscritta nell'elenco I
(n. 100025)
dell'Albo Imprese
tenuto da IVASS

Atradius Credit Insurance N.V.
David Riandouzeat, 1
1066 JS Amsterdam
(Paesi Bassi)
Società estera coordinata
e creata da Atradius N.V.

www.atradius.it



Spett.le

CO.E.R.I. KOSMOS S.r.l.
Via P. Galluppi, 5
10134 Torino

alla c.a. Gent.mo dr. Domenico Bracone

OGGETTO: schema di certificazione CRMS FP 07:2015 – Credit Risk Management

Gent.mo dr. Bracone,

ringraziandoLa per il tempo che ha inteso dedicarci illustrando i contenuti dello schema di certificazione in oggetto, siamo con la presente ad esprimere apprezzamento nei riguardi del contenuto del medesimo ed interesse per una diffusione presso le Imprese che vogliano intraprendere un processo di miglioramento delle proprie procedure operative di gestione dei crediti commerciali, confidando che possa trovare ampia accoglienza.

Un cordiale saluto,

COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE
POUR LE COMMERCE EXTERIEUR S.A.
Rappresentanza Generale per l'Italia

Milano, 31 MAR 2017

COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR S.A. - RAPPRESENTANZA GENERALE PER L'ITALIA: VIA G. SPADOLINI, 4 - 20141 MILANO
TEL. +39 02 48335111 - FAX +39 02 48335404 - coface@pec.coface.it - www.coface.it - C.F. P.IVA E R.I. MILANO N. 09449210154 - R.E.A. MILANO 12946607
COMPAGNIE FRANCAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTERIEUR S.A. - RAPPRESENTANZA GENERALE PER L'ITALIA: 1066 JS AMSTERDAM (PAESI BASSI)
IN ITALIA IN REGIME DI STABILIMENTO - SEDE LEGALE: 1 PLACE COSTES ET BELLEFONTE - 92770 BOIS-COLOMBES (FRANCIA) - CAP. SOC. € 137.652.472,65 (i.v.) - RCS NANTERRE B 552069791



MEDIA

Una nuova era per il credit management

Riconosciuto da Accredia il primo schema per la certificazione del sistema di gestione per il credito commerciale

Rivoluzione nel campo dei crediti commerciali: l'11 Aprile 2015 è stato approvato da Accredia, Ente unico nazionale di accreditamento, lo Schema proprietario CRMS FP 07:2015 "Credit Risk Management Systems - Requirements", elaborato dalla società CO.E.RI. KOSMOS srl, ai sensi del documento applicabile a livello europeo "EA-1/22 A-AB:2015 - EA Procedure and Criteria for the Evaluation of Conformity Assessment Schemes by EA Accreditation Body Members" e dello Standard internazionale "ISO/IEC 17024:2012 - Requisiti generali per Organismi che eseguono la certificazione di persone". Il riconoscimento è frutto di anni di lavoro da parte del Comitato Tecnico istituito da CO.E.RI. Kosmos Srl, Società torinese del Gruppo Fox & Parker, specializzato in Sistemi e Servizi per il Credit Management. L'obiettivo dello Schema CRMS FP 07:2015 è quello di essere uno strumento di riferimento per le Organizzazioni, di qualsiasi settore, che avvertono l'esigenza di dotarsi di un Sistema certificato di Gestione per il Credito commerciale e per la tutela del rischio di insolvenza e liquidità.

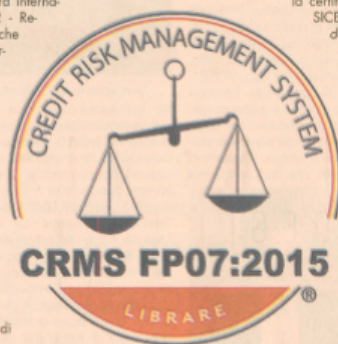
Il nuovo Schema nasce dall'esigenza, sempre più marcata nell'attuale contesto socio-economico, nazionale ed internazionale, di proteggere uno degli asset aziendali più importanti, i crediti commerciali, perché la prevenzione, la gestione e il recupero del credito sono attività fondamentali per governare la situazione finanziaria e di liquidità di una Organizzazione. Un punto centrale dello Schema è infatti l'analisi della solvibilità del Cliente, condotta preventivamente attraverso la raccolta di informazioni, analisi che richiede una profonda conoscenza dei clienti per individuare le caratteristiche che possono pregiudicarne l'affidabilità e il merito creditizio. Lo Schema richiede in particolare all'Organizzazione un approccio basato sul rischio per determinare l'istituzione, l'attuazione, la manutenzione, il tipo ed estensione dei controlli e il continuo miglioramento del Sistema di Gestione per il Credito. Inoltre può essere utilizzato da un'Organizzazione a fini certificativi, dove una terza parte indipendente, un Organismo di Certificazione, fornisce assicurazioni scritte sull'im-

plementazione di un adeguato Sistema di Gestione per il Credito da parte dell'Organizzazione, in grado di rispondere alle aspettative delle Parti Interessate, dimostrando la propria credibilità nella gestione del credito verso fornitori, banche, factors e assicurazioni crediti. Gli Organismi interessati a rilasciare tale certificazione verranno accreditati in conformità allo standard UNI CEI EN ISO/IEC 17021:2011.

Ulteriore importante opportunità: nell'ottica della certificazione delle competenze, AICQ SICEV Srl, Organismo di Certificazione del Personale, per primo, ha avviato l'iter per l'apertura del Registro Professionale dei Credit Manager e degli Auditor/Lead Auditor per il Credit Risk Management Systems, gettando le basi per il riconoscimento di una professione ancora non regolamentata. La certificazione e il riconoscimento delle proprie competenze da parte di un Organismo terzo indipendente, accreditato secondo la norma ISO/IEC 17024, consentirà ai Credit Manager, agli Auditor e Lead Auditor l'iscrizione ad un Registro professionale. Tale riconoscimento avverrà sulla base di Standard riconosciuti a livello nazionale ed internazionale e permetterà di operare e di proporsi alle Organizzazioni come professionista certificato e, quindi, in grado di operare secondo i migliori standard di mercato nei propri settori di competenza, nel rispetto del Codice Deontologico applicabile. Le credenziali per ottenere la certificazione e l'iscrizione al Registro di riferimento sono regolamentati da apposito schema di certificazione, che prevede anche la frequenza di un corso specialistico di 24 h, qualificato da AICQ SICEV srl o da un altro Organismo di Certificazione di Personale accreditato secondo la Norma ISO / IEC 17024.

I requisiti dello Schema CRMS FP 07:2015 e il programma completo dei Corsi di formazione per Credit Manager e Auditor / Lead Auditor sono a disposizione all'indirizzo web: www.crmstp.org

Per ulteriori informazioni:
Rossana Covello, Scheme Owner Supervisor
info@crmstp.org



NEWS

LA CERTIFICAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER IL CREDITO COMMERCIALE

ACCREDIA ha avviato l'attività di accreditamento degli Organismi che certificheranno il sistema di gestione per il credito commerciale secondo lo schema proprietario CRMS FP 07:2015 "Credit Risk Management Systems - Requirements", elaborato da CO.E.RI.KOSMOS del gruppo Fox&Parker e approvato da ACCREDIA ai sensi del documento applicabile a livello europeo "EA-1/22 A-AB:2015 - EA Procedure and Criteria for the Evaluation of Conformity Assessment Schemes by EA Accreditation Body Members" e dello standard internazionale ISO/IEC 17021-1:2015 (o ISO/IEC 17021:2011) "Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione".

Il nuovo schema nasce dall'esigenza, sempre più marcata nell'attuale contesto socio-economico, nazionale ed internazionale, di proteggere uno degli asset aziendali più importanti, i crediti commerciali, perché la prevenzione, la gestione e il recupero del credito sono attività fondamentali per governare la situazione finanziaria e di liquidità di un'azienda.

L'obiettivo della norma CRMS FP 07:2015 è quello di essere uno strumento di riferimento per le organizzazioni, di qualsiasi settore, che avvertono l'esigenza di dotarsi di un sistema di gestione del credito commerciale e per la tutela del rischio di insolvenza.

Un punto centrale dello schema è infatti l'analisi della solvibilità del cliente condotta preventivamente attraverso la raccolta di informazioni, analisi che richiede una profonda conoscenza dei clienti, per individuare le caratteristiche che possono pregiudicarne l'affidabilità e il merito creditizio.

La norma richiede in particolare all'organizzazione un approccio basato sul rischio per determinare l'istituzione, l'attuazione, la manutenzione, il tipo ed estensione dei controlli e il continuo miglioramento del sistema di gestione per il credito.

Inoltre può essere utilizzata da un'organizzazione a fini certificativi, dove una terza parte indipendente, un Organismo di certificazione, fornisce assicurazioni scritte sull'implementazione di un adeguato sistema di gestione del credito da parte dell'azienda, in grado di rispondere alle aspettative delle parti interessate, dimostrando la propria credibilità nella gestione del credito verso fornitori, banche, factors, assicurazioni crediti, ecc.

Con apposita circolare, ACCREDIA ha fornito le specifiche sul processo di accreditamento degli Organismi che rilasciano le certificazioni di sistemi di gestione per il credito commerciale secondo la norma CRMS FP 07:2015.

Gli Organismi interessati a rilasciare tali certificazioni verranno accreditati in conformità allo standard UNI CEI EN ISO/IEC 17021:2011.

Per tali Organismi si applicheranno dunque i requisiti del Regolamento Generale ACCREDIA:

- "RG-01 - Regolamento per l'accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione - Parte Generale";
- "RG-01-01 - Regolamento per l'accreditamento degli Organismi di Certificazione del sistema di gestione".

Il controllo del fabbisogno del circolante: criticità nel rapporto banca-impresa

di Giuliano Soldi (*)

Introduzione

Lo sviluppo dei mercati finanziari e il nuovo quadro normativo di vigilanza bancaria e finanziaria hanno dato origine a una rapida evoluzione dell'ambiente competitivo, rendendo obsoleti i paradigmi storici del rapporto banca-impresa nel nostro Paese. L'avvento di una nuova fase basata su una maggior trasparenza e su informazioni di qualità, in grado di ridurre in misura sensibile l'attuale asimmetria informativa, non appare più rinviabile.

In tale contesto, complice un quadro economico non positivo, si è assistito a un sostanziale blocco degli investimenti che ha coinvolto buona parte del tessuto produttivo italiano, storicamente caratterizzato da una massiccia presenza di piccole e medie imprese. Fenomeno confermato dalle valutazioni della Banca d'Italia: "le imprese grandi e grandissime hanno continuato ad accrescere lo stock di capitale anche in questi anni di recessione. Molte di quelle piccole hanno invece smesso di investire, se non per le sostituzioni "di sopravvivenza". Ma anche molte medie imprese esportatrici, profittevoli e liquide, hanno sospeso negli ultimi due anni i piani di investimento in attesa di vedersi più chiaro sull'evoluzione internazionale e interna" (1).

Inoltre, nel recente passato la risorsa "credito" è divenuta una risorsa scarsa. La causa del fenomeno è imputabile a due aspetti concomitanti che hanno contribuito a rendere restrittiva l'offerta di credito da parte delle banche. Infatti, "prima della crisi il credito bancario era molto abbondante perché era facile finanziario facendo *funding* sui mercati all'ingrosso (prevalentemente all'estero) e perché la bassa rischiosità dei prestatari non richiedeva ingente capitale proprio a fronte dei prestiti; entrambe le condizioni sono venute meno con la crisi, quindi la cosa razionale da fare per una banca, nell'interesse innanzitutto dei

risparmiatori che le affidano le loro risorse perché le investa prudentemente, è rallentare o ridurre il credito alle imprese percepite come più rischiose e aumentare altre forme di investimento, come l'acquisto titoli di Stato, mediamente meno rischiose e più redditizie. Il *deleveraging* delle banche è stato reso più intenso dalla forte riduzione della domanda di credito da parte delle imprese meno rischiose" (2).

Al fine di meglio comprendere i fattori alla base del *credit crunch* è utile sottolineare come: "l'incertezza circa le prospettive dell'economia, l'alto rischio di insolvenza e le difficoltà di valutare la solidità di ciascun debitore generano fenomeni di selezione avversa e innalzano l'avversione al rischio degli intermediari, provocando l'adozione di politiche di erogazione del credito restrittive" (3).

La maggior rischiosità dei prestatari e l'esigenza di un aumento di capitale proprio a fronte dei prestiti erogati sono criticità strettamente connesse al problema dei crediti deteriorati (NPL - *Non Performing Loans*). Tematica, quest'ultima, oggetto di un recente intervento del Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, che afferma: "il problema dei crediti deteriorati delle banche italiane è serio, ma può essere gestito, va chiaramente inquadrato e affrontato; lo si sta facendo, tenendo conto della necessità di contemperare rapidità ed economicità delle operazioni. La riduzione della loro consistenza

Note:

- (*) Dottore Commercialista e Revisore Legale Componente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'IDICIC di Milano
(1) S. Rossi, *Conoscenza, innovazione, rilancio dell'economia*, Banca d'Italia, Pavia, 17 marzo 2015, pag. 3.
(2) S. Rossi, *Una finanziaria per lo sviluppo*, Banca d'Italia, Sondrio, 12 settembre 2014, pagg. 6-7.
(3) F. Panetta, *Il Credito e il Finanziamento delle Imprese*, Banca d'Italia, Roma, 21 giugno 2013, pag. 4.

La richiesta di smobilizzo crediti come strumento di dialogo

I fattori rappresentati nel caso illustrato, quali il calo del fatturato e della marginalità a causa dell'inasprirsi della concorrenza internazionale e dal rallentamento dell'economia dei Paesi più sviluppati, hanno costretto le PMI a porre in atto un'attenta gestione della liquidità e di conseguenza del circolante.

La gestione degli squilibri economico-finanziari è divenuta essenziale per la sopravvivenza stessa di molte realtà aziendali.

I riflessi della situazione descritta nel rapporto banca-impresa paiono ben evidenziati da una recente indagine, condotta dalla Banca d'Italia, sulla domanda e offerta di credito alle imprese nella quale si sottolinea come nel corso degli ultimi anni: "le richieste di credito sono state prevalentemente destinate a finanziare il capitale circolante" (10).

L'affermazione sottolinea come il dialogo tra le parti debba concentrarsi sull'evoluzione del fabbisogno finanziario in relazione alla variazione del capitale circolante, al fine di analizzare nello specifico le fonti esterne di finanziamento disponibili per la copertura di detto fabbisogno.

Restringendo il campo all'analisi del capitale circolante netto operativo o "commerciale" (crediti commerciali + scorte - debiti commerciali), e considerando che le scorte sono fisiologicamente prossime ai minimi storici, si giunge ad affermare il valore del dialogo tra banca e impresa in fase di richiesta di smobilizzo crediti.

L'importanza della gestione dei crediti commerciali, nell'attuale quadro economico, è confermata dalla delibera del Consiglio Direttivo di ACCREDITA, Ente Italiano di Accreditamento, in data 11 aprile scorso, con cui ha dato avvio all'attività di accreditamento degli Organismi che certificheranno il sistema di gestione per il credito commerciale secondo lo schema proprietario CRMS FP 07: *2015 Credit Risk Management System - Requirements* (11). La funzione del nuovo schema è: "di proteggere uno degli *asset* aziendali più importanti, i crediti commerciali, perché la prevenzione, la gestione e il recupero del credito sono attività fondamentali per governare la situazione finanziaria e di liquidità di un'azienda. L'obiettivo della norma CRMS FP 07: 2015 è quello di essere

uno strumento di riferimento per le organizzazioni, di qualsiasi settore, che avvertono l'esigenza di dotarsi di un sistema di gestione del credito commerciale e per la tutela del rischio di insolvenza. Un punto centrale dello schema è infatti l'analisi della solvibilità del cliente, condotta preventivamente attraverso la raccolta di informazioni, analisi che richiede una profonda conoscenza dei clienti per individuare le caratteristiche che possono pregiudicare l'affidabilità e il merito creditizio. La norma richiede in particolare all'organizzazione un approccio basato sul rischio per determinare l'istituzione, l'attuazione, la manutenzione, il tipo ed estensione dei controlli e il continuo miglioramento del sistema di gestione per il credito" (12).

Si ritiene pertanto che nell'attuale contesto socio-economico, nazionale ed internazionale, vi sia l'esigenza per le organizzazioni, di qualsiasi settore, di porre in atto una gestione proattiva dei propri crediti che contempli un'analisi approfondita delle condizioni attuali e prospettive della capacità della clientela a far fronte regolarmente ai propri impegni, riducendo di conseguenza il rischio di insolvenza e di liquidità.

In tale ottica, per la banca l'anticipo su crediti può rivelarsi fonte di informazioni di "qualità" sull'impresa e sui suoi clienti.

Cruciale diviene, non solo la valutazione del debitore ceduto mediante la percentuale insoluiti o la raccolta di informazioni di carattere commerciale, ma in primo luogo l'analisi costante del cedente. Infatti, si può affermare come "la cattiva qualità del portafoglio effetti, per esempio, è evidenziata, prima ancora che dai ritorni insoluiti o dai rinnovi, dal livello del circolante netto sul fatturato e dalla sua dinamica nel tempo" (13).

Note:

(10) Banca d'Italia, *Economie regionali - L'economia delle regioni italiane - La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale*, n. 44, dicembre 2015, pag. 2.

(11) Elaborato dalla società Fox & Parker.

(12) ACCREDITA, Ente Italiano di Accreditamento http://www.accredita.it/news_detail.jsp?ID_NEWS=2146&areaNews=22>emplate=newsletter_mailing.jsp (accesso del 3 agosto 2016).

(13) A. Berti, *La qualità degli affidamenti - La valutazione del rischio di credito nel rapporto banca-impresa*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 152.

Struttura dello Schema CRMS FP 07

CRMS FP 07:2015

Credit Risk Management Systems Requirements

è il 1° Schema che tratta la

Gestione del Rischio Credito Commerciale.

È coerente con i principi dell'**HLS - High Level Structure** –
elaborato da ISO per gli standard sui Sistemi di Gestione.

Integrabile con altri Sistemi di Gestione.

Riferimenti

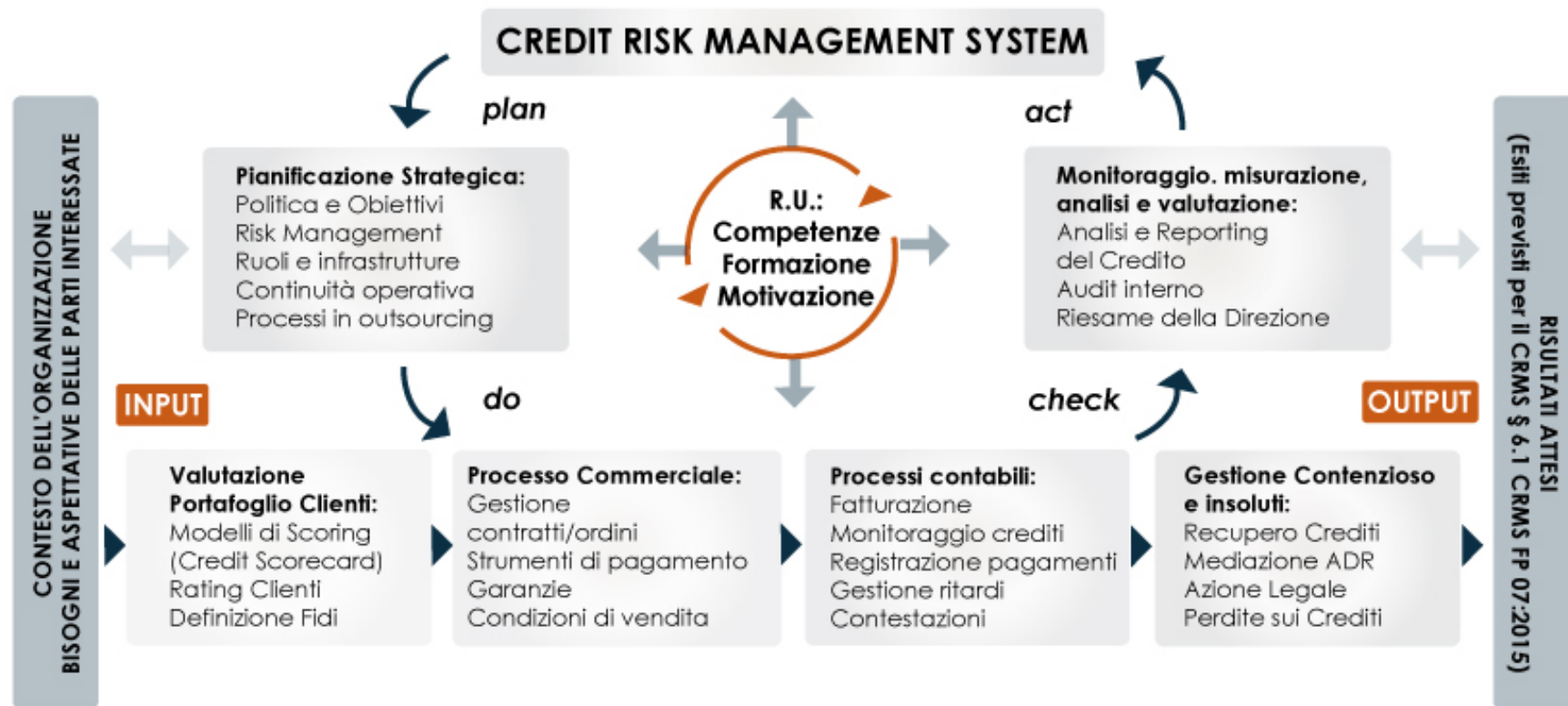
ISO 9001:2015 / ISO 31000:2009 / ISO/IEC 17007 / ISO 22301:2012

Struttura dello Schema CRMS FP 07

- **Facilità di lettura** ed utilizzo degli standard sui Sistemi di Gestione
- **Facilità nell'integrazione** dei Sistemi di Gestione con un unico Manuale
- Spinta allo sviluppo di una **cultura aziendale** ispirata alla **sostenibilità del Business**, introducendo elementi innovativi quali **l'analisi del contesto**, l'identificazione delle **parti interessate e della loro interazione per i migliori risultati**
- Conferma l'importanza di determinare i **rischi e le opportunità** che possono avere un impatto sui risultati economico-finanziari dell'Organizzazione
- Rilancia l'importanza di una gestione attenta alle **Performance (KPI)** e al miglioramento continuo – **Meno requisiti formali e più efficienza**



I Requisiti dello Schema CRMS FP 07:2015





Finalità dello Schema

**Indirizzare le Organizzazione nell'adozione di un
Sistema di Gestione per il Credito
strutturato secondo Processi, Procedure e Metodo.**



**La finalità dello Schema
CRMS FP07:2015**



Finalità dello Schema di Gestione del Credito

- ✓ Determinare ex ante il rischio di insolvenza del Cliente (*Credit Scorecard*)
- ✓ Delimitare il rischio con un livello max di esposizione possibile (*Fido*)
- ✓ Definire modalità e termini di pagamento coerenti con il Livello di Rischio
- ✓ Definire garanzie e clausole contrattuali per mitigare il Rischio (*Fidejussione, Factoring, Assicurazione Crediti*)

permettendo così l'**espansione**
delle vendite senza
compromettere l'**equilibrio**
economico e finanziario
dell'azienda.





Finalità dello Schema di Gestione del Credito

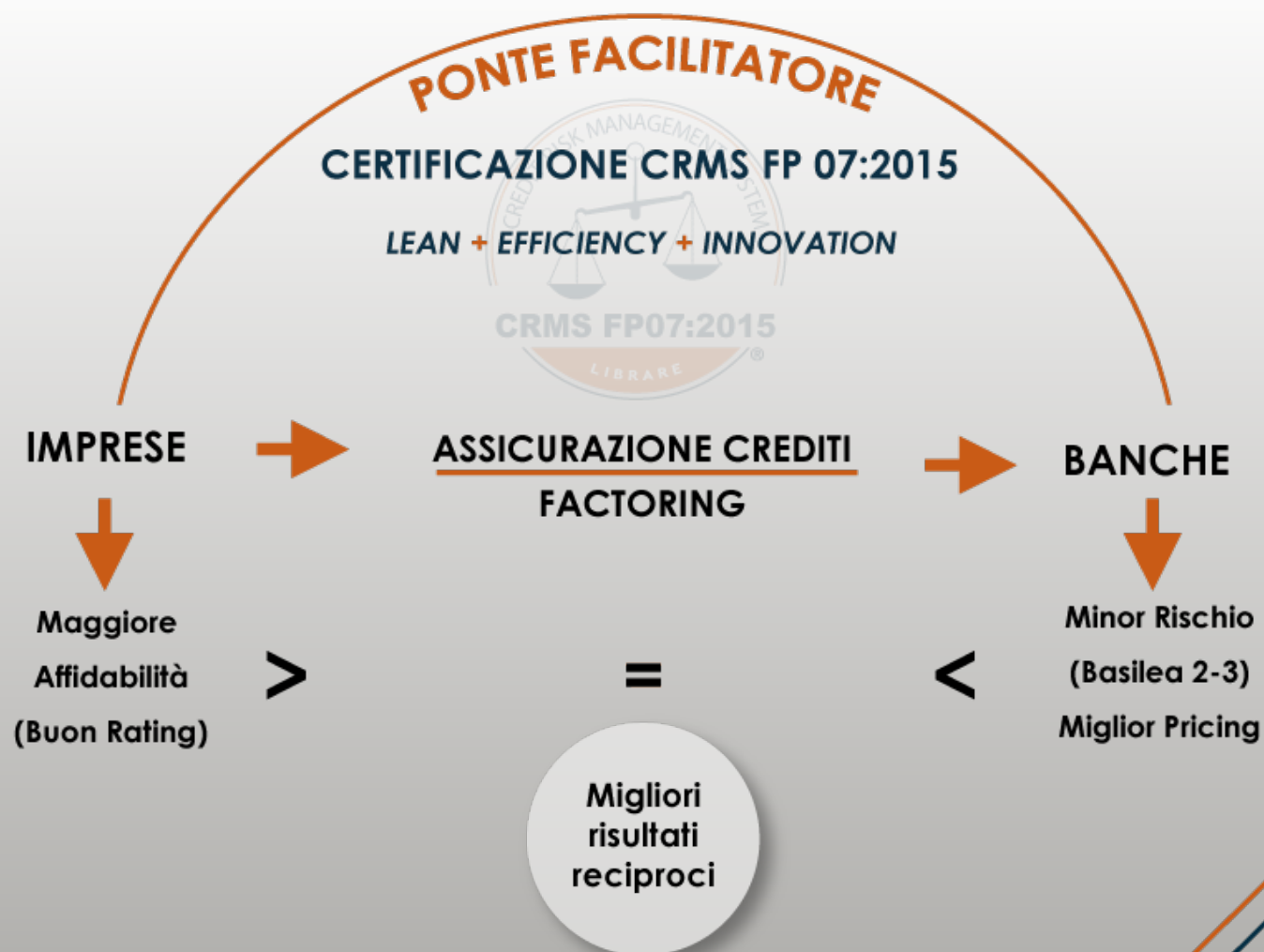
Il **Modello organizzativo**

proposto dallo Schema contribuisce a:

- Miglioramento della Gestione del **Credito** ai Clienti
- **Monitoraggio** continuo del Portafoglio Clienti
- Diffusione in azienda della **Cultura** della Gestione del Credito Commerciale
- Migliori **risultati** gestionali e riduzione delle perdite su crediti
- Maggior **liquidità** e minor bisogno del supporto di credito esterno
- Miglioramento della **comunicazione** tra funzione commerciale e amministrativa
- Miglioramento del proprio **Rating** e livello reputazionale
- Moralizzazione del **mercato** di riferimento
- **Rapporti** facilitati con Istituti di Credito,
Assicurazione Crediti, Factoring



Finalità dello Schema di Gestione del Credito





Il Percorso che prevede lo Schema per la Gestione del Credito

- 1 Analisi del **Contesto** + Analisi dei **Rischi** aziendali;
- 2 Creazione di un **modello di Credit Risk Management** efficiente;
- 3 **Segmentazione** dei Clienti in classi di rischio (Rating Clienti);
- 4 Introduzione o miglioramento del processo di **acquisizione** delle informazioni commerciali esterne e quelle disponibili internamente;
- 5 Definizione e gestione delle **linee** di credito (Rating, Fido, Credit Scorecard);
- 6 **Definizione** di modalità e termini di pagamento coerenti con la politica del credito e di garanzie e clausole contrattuali , nei processi commerciali;
- 7 **Riduzione degli errori o ritardi** nella fatturazione, nella gestione amministrativa, logistica, assistenza, spesso fonti di reclami e di conseguenza di clienti morosi;





Il Percorso che prevede lo Schema per la Gestione del Credito

- 8 **Ottimizzazione** dei processi operativi quali incassi, dimostrati pagamenti, solleciti, sospensioni forniture;
- 9 Implementazione di **procedure** di monitoraggio continuo del credito;
- 1 Valutazione dei **fornitori** di servizi esterni quali
0 Informazioni commerciali, Recupero Crediti, A.D.R., Studi Legali;
- 1 Informazioni e **miglioramento** dei processi comunicativi e delle
1 tempistiche di attuazione delle attività di recupero credito;
- 1 Approccio al **miglioramento continuo** attraverso la realizzazione
2 di report sul credito con indicatori chiave;
- 1 **Automazione** dei processi.



Concetti fondamentali

- Il corretto utilizzo del Capitale circolante, destinato al sostegno delle vendite
- La valutazione dell’Affidabilità di ogni Cliente, attraverso rating e fidi personalizzati in quanto ogni settore ha le proprie caratteristiche peculiari
- La capacità di utilizzare con saggezza la leva finanziaria come strumento di vendita
- L’importanza per il Credit Risk Manager di confrontarsi con l’Area Commerciale, definendo le condizioni di pagamento accordabili
- Riuscire a bilanciare in modo coerente la forbice incassi/pagamenti (DSO/DPO)

MOTIVAZIONI CHE PORTANO IL CLIENTE A NON PAGARE PUNTUALMENTE

AREA AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'

ERRORI DI FATTURAZIONE

IBAN ERRATO
CONTENUTI NON CONFORMI ALL'ORDINE
TERMINI DI PAGAMENTO DIVERSI
MEZZO DI PAGAMENTO DIFFERENTE
(R.I.BA, B.B., R.D., ASSEGNO ecc.)
SCONTO NON APPLICATO
IMPORTO IVA NON CONFORME
RESI NON CONSIDERATI
NOTA CREDITO NON EFFETTUATA
INDIRIZZO SEDE LEGALE NON CORRETTO ecc.

AREA LOGISTICA / SPEDIZIONI

CONSEGNE NON PUNTUALI
IMBALLO APERTO
PRODOTTO DANNEGGIATO
QUANTITA' DEI PEZZI INFERIORE
PRODOTTO NON CONFORME ALL'ORDINATO
MANCANO LE ISTRUZIONI ecc.

AREA ASSISTENZA / CUSTOMER CARE

CENTRALINO NON RISPONDE O RISPONDE DOPO 10 SQUILLI
RISPOSTE DELL'OPERATORE SCOCCiate/ INDISPONENTI
RISPOSTE INADEGUATE NON RISOLUTIVE
SCARSA PROPENSIONE A RISOLVERE I PROBLEMI DEL CLIENTE
RINVIO CONTINUO AD ALTRI COLLEGHI
MANCATA COMUNICAZIONE AL CREDIT MANAGER
DELLE CONTESTAZIONI DEL CLIENTE
PER CUI SI SOLLECITA IL PAGAMENTO
MENTRE NON SI SONO RISOLTI I PROBLEMI

CLIENTE CHE HA FATTO IL PASSO PIU' LUNGO DELLA GAMBA
CLIENTE CHE NON HA CONTRATTUALISTICA
NON VALUTA BENE IL RISCHIO CREDITO DEL SUO CLIENTE
PRENDE IMPEGNI...NON CONSAPEVOLE DI DOVER FAR
FRONTE...ANCHE SE LUI NON VERRA' PAGATO
NON SI CONOSCE LA CREDIBILITA' E L'EFFICIENZA
PROFESSIONALE DEL CLIENTE SUL MERCATO

ALTRI MOTIVI



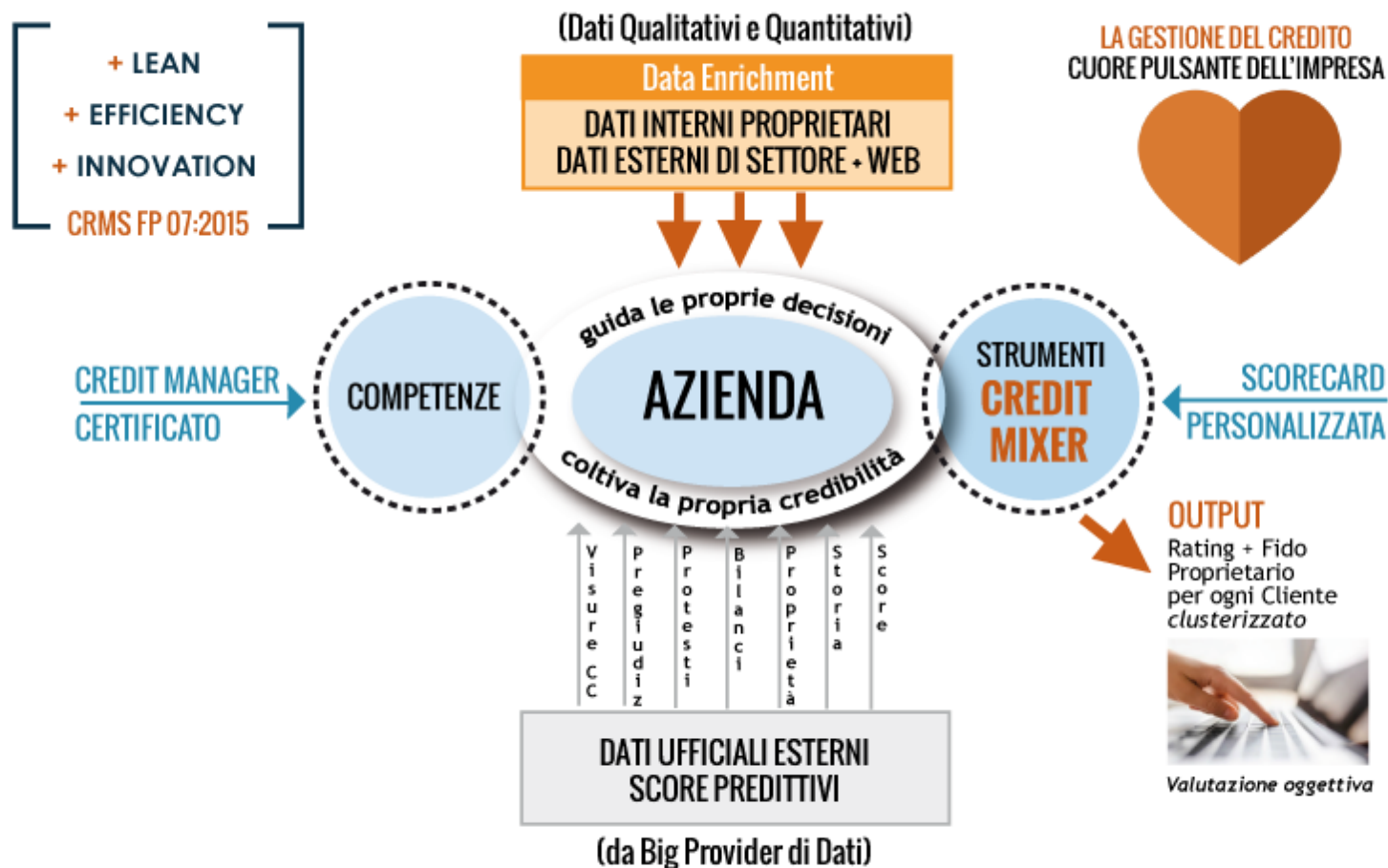
Nella scala delle priorità dei pagamenti di fine mese... chi si paga prima?

I fornitori di cui si ha il massimo rispetto... perché non danno mai problemi, sono sempre disponibili, competenti, puntuali, efficienti ecc.





MODELLO CO+K PER L'ANALISI DEL RISCHIO CREDITO NELL'AZIENDA DEL FUTURO 7.0



ALTRI STRUMENTI: ASSICURAZIONE DEL CREDITO - FACTORING PRO SOLUTO

ANALISI DEL RISCHIO CREDITO DA SCORECARD PROPRIETARIA

USO INTERNO

Data Report

CODICE CLIENTE: AU987665
AGENTE: Nome Cognome
AREA: 2

DATI ANAGRAFICI DEL CLIENTE

Denominazione Pippo SpA
Sede Torino
Codice Fiscale SKUJIM76H89J876G
Partita Iva 98788657744
Fondazione 31 Marzo 1975
Dipendenti 8
Status ATTIVA
P.E.C. pippo@legalmail.it
Attività Produzione tessile
Fabbricazione macchinari

PRINCIPALI ESPONENTI

Nome Mario Bianchi / Amministratore
C.F. GHRITU98109LOIU19

Nome Mario Bianchi / Amministratore
C.F. GHRITU98109LOIU19

Nome Mario Bianchi / Amministratore
C.F. GHRITU98109LOIU19

SOCI

Nome	% di possesso
Mario Bianchi	45%
Mario Rossi	35%
Giuseppe Verdi	20%

DATI ECONOMICO-FINANZIARI

	2015	2014
Cap.Soc. delib.	€ 1.230.000	€ 1.230.000
Mezzi propri	€ 1.630.000	€ 1.310.000
Fatturato	€ 12.500.000	€ 11.000.000
Utile / Perdita	€ 320.000	€ 200.000

► **BILANCIO ORIGINALE**

Eventi straordinari recenti NO
Appartenenza a Gruppi SI

Già Cliente dal 1987
Protesti NO
Pregiudizievoli da Conservatoria NO
Procedure concorsuali da Tribunale NO
Proprietà immobiliari SI

NOTE

CLASSIFICAZIONE**RATING
INTERNO****A**

Grado di Affidabilità

**P.S.R.**Payment
Score Rbk**36****SCORE AGENZIA
ESTERNA****AA**

Fido Consigliato € 300.000
Fido Accordato € 250.000
Fido Utilizzato € 50.000
Potenzialità € —

DSO Cliente gg. 70 ▲ gg. 90
DSO Azienda gg. 92 ▲ gg. 120
DSO Settore gg. 105 ▲ gg. 130

TREND**VALUTAZIONE CONCLUSIVA**● **Credito accordabile.**

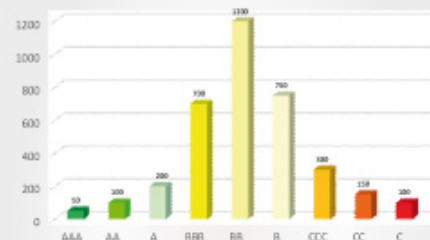
Alcuni dei fattori che determinano il Rating A2 sono: discreta indipendenza finanziaria, corretto equilibrio tra crediti e debiti nel breve periodo, risultati economici positivi e sufficientemente remunerativi, fatturati in incremento, cashflow positivo, esposizione verso terzi contenuta, presenza di beni immobili, pagamenti regolari.

Visto: _____

CERTIFICAZIONE DEL CREDITO: CRMS FP 07:2015

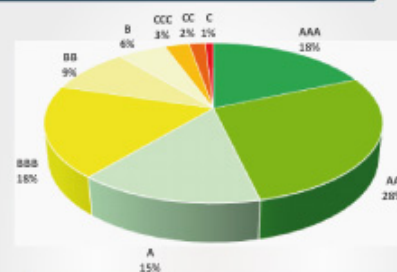
ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

SUDDIVISIONE PORTAFOGLIO



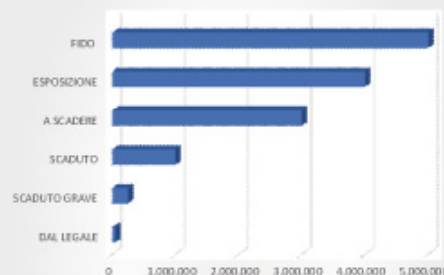
RATING	NUMERO CLIENTI
AAA	50
AA	100
A	200
BBB	700
BB	1200
B	750
CCC	300
CC	150
C	100

RISCHIO PORTAFOGLIO



RATING	IMPORTO FIDO
AAA	1.000.000
AA	1.500.000
A	800.000
BBB	1.000.000
BB	500.000
B	300.000
CCC	150.000
CC	100.000
C	50.000

SITUAZIONE FIDO SCADUTO



SITUAZIONE	IMPORTO FIDO
DAL LEGALE	50.000
SCADUTO GRAVE	250.000
SCADUTO	1.000.000
A SCADERE	3.000.000
ESPOSIZIONE	4.000.000
FIDO	5.000.000

ESPOSIZIONE



■ RISCHIO BASSO ■ RISCHIO MEDIO ■ RISCHIO ALTO

RISCHIO	ESPOSIZIONE
BASSO	2.000.000
MEDIO	1.200.000
ALTO	800.000

REPORT ANDAMENTALE GESTIONE CREDITO AI CLIENTI

TOTALE CLIENTI ATTIVI	N°2500
FATTURATO COMPLESSIVO	€ 12.000 K
CLIENTI CON ESPOSIZIONE	N° 1050
ESPOSIZIONE COMPLESSIVA	€ 4.900 K
CLIENTI IN RITARDO	N° 480
VALORE MONETARIO DEL RITARDO 45% cap. stanziato	€ 2.250 K
TOTALE GIORNI DI RITARDO	N° 70
IPOSTESI TASSO BANCARIO	6%
CAPITALE CIRCOLANTE STANZIATO PER LE VENDITE	€ 5.000 K
RESIDUO CAPITALE CIRCOLANTE DISPONIBILE	€ 100 K

FINANCIAL WARNING

(Formula sottostante)
€ 2.250.000 x 6% : 360 x 70 = 26.250,00

✓ ONERI FINANZIARI AD OGGI.....€ 26.250,00

✓ PROGRESSIVO A 12 MESI.....€ 315.000,00

ES. DI MOL 8% | FATTURATO NUOVO DA RECUPERARE

OGNI 1.000,00 PERSI = € 12.500,00

Esempio di € 35.000,00 persi: fatturato nuovo da recuperare € 438.000,00

STATUS DELLE PRATICHE IN CONTENZIOSO

CLIENTI IN CONTENZIOSO (RC INTERNO)	N° 36 (Per importo di € 94.000,00)
CLIENTI PASSATI AL RC STRAGIUDIZIALE ESTERNO	N° 25 (Per importo di € 80.000,00)
CLIENTI IN AZIONE LEGALE	N° 7 (Per importo di € 23.000,00)
CLIENTI IN PROCEDURA FALLIMENTARE	N° 5 (Per importo di € 65.000,00 (di cui iva da recuperare € 14.300,00))
CLIENTI PASSATI A PERDITE IN BILANCIO	N° 13 (Per importo di € 22.000,00 (di cui iva da recuperare € 4.840,00))

ACCANTONAMENTI:



La Gestione del Credito Commerciale è un importante lavoro di squadra



Proprietà / CdA

Amministrazione e Finanza

Direzione Commerciale

**Credit Risk Manager
certificato**

Consulenti esterni

Assistenza Clienti

Logistica / Delivery

GOVERNO DEL RISCHIO CREDITO



VALUTAZIONE SOGGETTIVA

Errori più diffusi

- 1) **Condizionamento** dal Direttore Commerciale, Area Manager, Venditore
- 2) **Ansia** di vendere
- 3) **Competizione** esasperata con la concorrenza
- 4) **Quote di mercato** da difendere a tutti i costi
- 5) Fattore **pagamento** in second'ordine.

...Non si tiene conto di:

- a) Recente inizio dell'attività del Cliente
(il 70% delle nuove imprese chiude nei primi 2 anni)
- b) Scarse capacità amministrative-gestionali
- c) Scarsi mezzi propri investiti nell'impresa
- d) Incidenti di percorso imprevedibili
(le normative di Legge, il personale, la Banca ecc.)
- e) Mancati incassi
- f) Troppa improvvisazione nel fare impresa
- g) Situazione economico-finanziaria precaria



VALUTAZIONE OGGETTIVA

*Si miscelano i **dati interni ed esterni**
con l'ausilio di **algoritmi matematici predittivi***

Le informazioni, i dati, i numeri, la storia... se ben analizzati, ci parlano e ci indicano la Strada per **ridurre al minimo il rischio di brutte sorprese.**

L'attività di **analisi preventiva** e di **monitoraggio continuo** del Portafoglio Clienti non finisce mai, è un'attività da svolgere ogni giorno...

solo così si riesce a **prevenire il rischio di difficoltà all'incasso** o perdita del Credito...
non vi è altro modo.

**Solo l'Azienda potrà essere
l'artefice del proprio successo o insuccesso!**

LA FIGURA DEL CREDIT RISK MANAGER CERTIFICATO



Nello schema CRMS si è volutamente enfatizzata la figura del **Credit Risk Manager** poiché è una **funzione strategica** per il raggiungimento degli obiettivi sui crediti.

Il **Credit Risk Manager** è un membro della **Struttura Direzionale** dell'Organizzazione avente responsabilità e autorità in materia di Gestione per il Credito coerentemente con le **politiche** stabilite dall'Alta Direzione.



LA FIGURA DEL CREDIT RISK MANAGER CERTIFICATO

La sua attività è **complessa** ed essendo una **funzione trasversale** a tutte le altre funzioni aziendali, richiede:

Competenze organizzative

Competenze amministrative

Competenze commerciali

Competenze legali e finanziarie

Leadership

Ottime capacità relazionali

Autonomia e autorevolezza
nel processo decisionale

Capacità di comunicare

PRIMO REGISTRO PROFESSIONALE DEI CREDIT RISK MANAGER



[Torna alla ricerca](#)

Risultati della ricerca "Registro figure professionali"

Registro	Nr.Cert.	Sigla	Nominativo	Indirizzo	Città	Prov.	CAP	Sesso	Settori	Settori AICQ-SICEV	Altre Qualificazioni	Lingue conosciute / Madrelingua	Prima_emiss	Ult.emiss.	Scadenza
CREDIT RISK MANAGER	0001		Bracone Domenico	Via Vallarsa, 27	Torino	TO	10135					Inglese, Francese	14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0002		Mininni Adriano	C/o Ranstad Italia Via Lepetit 8/10	Milano		20124					Spagnolo	14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0003		Chillemi Antonella	C.so Duca degli Abruzzi, 79	Torino		10129					Inglese, Francese	14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0004		Cislaghi Ignazio	Corso Dante, 45	Torino		10126						14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0005		Covello Rossana	Via Paolo Regis, 44/F	Chivasso	TO	10034					Inglese	14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0006		D'Andrea Paolo	Via Piave, 96	Pescara	PE	65122						14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0007		D'Auria Luca	Via De Nicola, 16	Casavatore	NA	80020						14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020
CREDIT RISK MANAGER	0008		Fragale Marco	Via Montebello, 9bis	Montanaro	To	10017						14/02/2017	14/02/2017	14/02/2020

AICQ SICEV – Organismo di Certificazione di terza parte indipendente accreditato da ACCREDIA in conformità alla Norma ISO / IEC 17024 – con il supporto di CO.E.RI. KOSMOS, ha aperto nel 2016 il **primo ed unico Registro Nazionale per la Certificazione della figura del Credit Risk Manager**, oltre che del Credit Risk Auditor / Lead Auditor.

IL RICONOSCIMENTO DELLA FIGURA DEL CREDIT RISK MANAGER

Il riconoscimento avverrà sulla base di **Standard** riconosciuti a livello nazionale ed internazionale e permetterà di operare e di proporsi alle Organizzazioni come **professionista certificato** e, quindi, in grado di operare secondo i migliori standard di mercato nei propri settori di competenza.

Le credenziali per ottenere la certificazione e l'iscrizione al Registro di riferimento, sono regolamentati da apposito **Schema di Certificazione**, che prevede anche ***la frequenza di un corso specialistico di 24 h, qualificato da AICQ SICEV.***

Il programma completo dei Corsi di formazione per **Credit Risk Manager e Credit Risk Auditor / Lead Auditor** sono a disposizione all'indirizzo web: **www.crmsfp.org**



I CORSI DI FORMAZIONE CO+K PER CREDIT RISK MANAGER

22-23-24 MAGGIO 2017

MILANO

21-22-23 GIUGNO 2017

ROMA

IV - V ED. CORSO DI FORMAZIONE PER

CREDIT RISK MANAGER

CREDIT RISK AUDITOR

E CREDIT RISK LEAD AUDITOR

www.crmsfp.org

☎ 011352535



Riassumendo: Punti fondamentali

- a *La Gestione dei Crediti riguarda tutte le Aziende*
- a *La Gestione dei Crediti non dipende dalle dimensioni aziendali*
- a *Tutte le Aziende hanno **necessità** di Gestire il credito*
- a ***Non sono previste esclusioni** dei requisiti ma il loro livello di applicazione dipende dalla complessità dell'azienda e dal contesto in cui opera.*

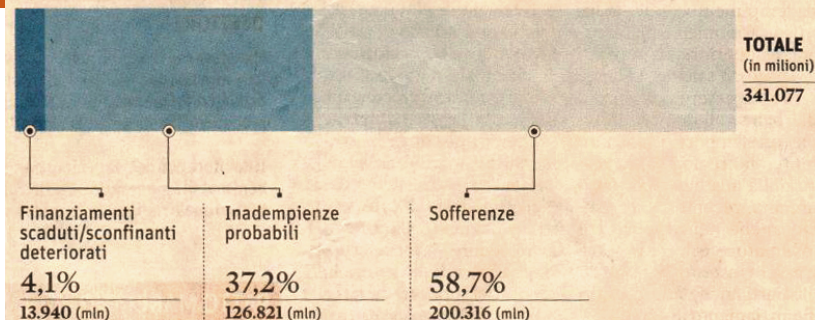




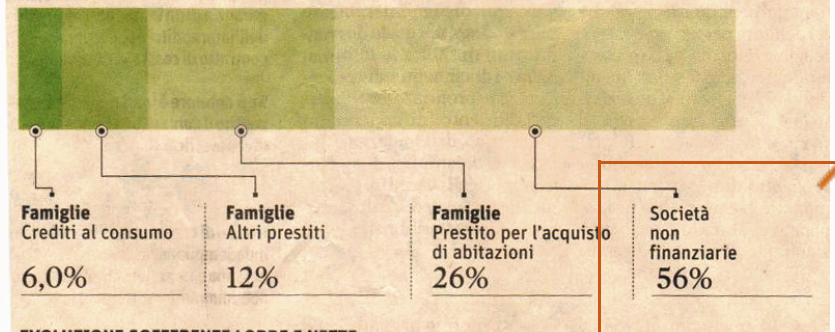
Da "Il Sole 24 Ore"

I crediti a rischio in Italia

FINANZIAMENTI DETERIORATI Spacchettamento (quarto trimestre 2015)

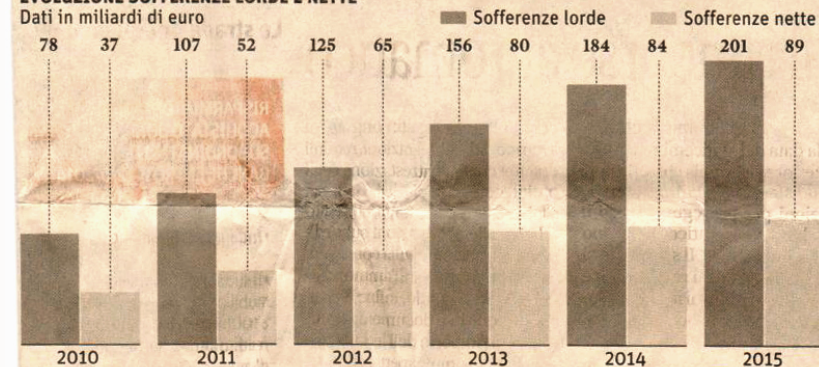


SPACCHETTAMENTO PER CONTROPARTI Febbraio 2016



Il **56%** delle sofferenze bancarie sono generate da Aziende

EVOLUZIONE SOFFERENZE LORDE E NETTE Dati in miliardi di euro





Mercato potenziale

30.000 aziende

(con fatturato superiore a 5.000K)

Stima prudenziale di possibili Certificazioni:

10mila

Fatturato per Consulenze ca. 300.000K

Fatturato per gli Enti ca. 50.000K



CO.E.RI. KOSMOS Srl
Compagnia Europea Credit Risk Management

Bozza del Certificato rilasciato dall'Ente

FAC-SIMILE

NOME DELL'ENTE DI CERTIFICAZIONE

Certificato No. / Certificate No.

*Si attesta che il Sistema di Gestione del Credito di
This is to certify that the Credit Risk Management System of*

NOME AZIENDA S.r.l.
Indirizzo, n° - Cap - Città (Prov.) - Italy

*è conforme ai requisiti della norma
has been found to conform to the standard*

CRMS FP 07:2015

*Questa Certificazione è valida per le seguenti attività:
This certificate is valid for the following product or service ranges:*

Descrizione della Tipologia di Attività Svolta
Description of the Activity
(Inserire Settore EA)



ACCREDIA
ENTE ITALIANO DI ACCREDITAMENTO



CO.E.R.I. KOSMOS Srl
Compagnia Europea Credit Risk Management

Enti Accreditati

Enti già accreditati in ACCREDIA (MISE) su questo Schema
CRMS FP 07:2015

DNV GL

(Norvegese)



KIWA CERMET

(Olandese)



RINA

(Italiano)





BENEFICI E VANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE CRMS FP 07:2015

OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA INTERNA

La Certificazione non è solo un aspetto formale e già l'analisi pre-certificazione ha un carattere sostanziale. Consente cioè la **verifica del contesto operativo**, l'**analisi dei rischi complessivi** ai quali l'Azienda è esposta e quindi pianificare interventi di miglioramento. Poi ci si concentrerà sul Rischio Credito commerciale per eliminare le perdite, aumentare il flusso di cassa, migliorare l'autonomia finanziaria con diminuzione degli oneri finanziari e contestualmente accrescere il vantaggio competitivo sul Mercato .

ISTITUZIONI FINANZIARIE

Stiamo sviluppando **interessanti relazioni con il mondo Bancario**, anche attraverso **ABI**, per consentire di valorizzare la Certificazione del Credito Commerciale come elemento di valutazione del **RATING Aziendale** e facilitatore dell'accesso al Credito Bancario e Pricing, in funzione del livello di Affidabilità dell'Impresa.

ASSICURAZIONE DEL CREDITO

Abbiamo condiviso con le Compagnie di Assicurazione Crediti la concreta possibilità di **riconoscere alle Aziende con la Gestione del Credito Certificata**, maggiori autonomie nella gestione operativa delle polizze.

Inoltre è possibile inserire in polizza delle appendici che riconoscano il valore di una Gestione del Credito Strutturata e Certificata, con Pricing dedicato, in virtù' del minor rischio di insolvenza del Portafoglio Clienti.

BENEFICI E VANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE CRMS FP 07:2015

STRATEGY ASSET E TRASFERIMENTO DELLA PROPRIA CREDIBILITY

*La Certificazione può essere utilizzata in ambito Marketing / Comunicazione Assessment / Compliance per trasmettere agli **STAKEHOLDER** (Clienti, Fornitori, Azionisti, Investitori, Banche, Consorzi fidi, assicurazioni, associazioni di categoria, M&A, Ministero, gare di appalto ecc.) informazioni sulla corretta gestione del processo aziendale più rilevante e strategico per il **BUSINESS**.*

Inoltre la Certificazione diventa uno strumento facilitatore nei nuovi rapporti Banca-Impresa in ottica Basilea 3 e 4 che entrerà in vigore nel 2019.

*Infine si può tranquillamente sostenere che le Aziende Certificate per la Gestione del Credito Commerciale, avranno interessanti **VANTAGGI COMPETITIVI** sul Mercato poiché finanziariamente più strutturate e autonome.*



CO.E.RI. KOSMOS Srl
Compagnia Europea Credit Risk Management

SCHEME OWNER CRMS FP 07:2015

SCHEMA CRMS FP 07:2015

CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEMS-REQUIREMENTS

**Valorizziamo le Competenze
per cavalcare l'onda del Cambiamento.**

Grazie dell'attenzione.

CO.E.RI KOSMOS SRL
Via Galluppi 5, 10134 Torino
Tel. 011/352535 r.a
www.crmsfp.org