



# La Gestione manageriale dei Crediti

*Water Utility Network – Performance industriali delle utility al tempo del Covid*



*ing. Simone Nicolini*

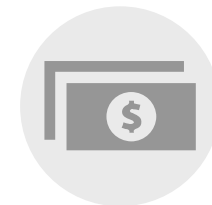
Webinar, 10 dicembre 2020

# La gestione manageriale dei Crediti

---



Check Up nella Gestione dei Crediti



## 1) Analisi del portafoglio crediti (cluster di ripartizione dei debitori)

confronto con la Società per identificare i criteri di segmentazione della clientela al fine di individuare elementi specifici legati al territorio utili per l'analisi dei dati, analisi database: vengono analizzati i dati relativi ai crediti per l'ultimo triennio al fine di procedere ad una loro ripartizione in cluster; per ciascun cluster individuato saranno fornite indicazioni di benchmark con altri operatori del settore;

## 2) Criteri e procedure di recupero crediti per topologia di debitore

verifica delle modalità di gestione del credito poste in essere fino ad oggi e dei risultati conseguiti, individuazione della tipologia di Società di Recupero del Credito più adatta a ciascun cluster, predisposizione di elementi per la corretta redazione del bando di gara per la selezione di Società di Recupero del Credito ed individuati per la gestione di ciascun cluster;



ing. Simone Nicolini

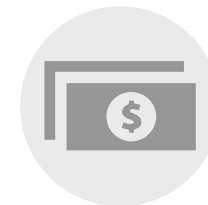
**MANAGEMENT CONSULTING**

# La gestione manageriale dei Crediti

---



Check Up nella Gestione dei Crediti



## 3) Criteri e indicazioni per il reporting (ARERA, CdA, operation, ecc.) a definizione degli obiettivi di performance (maggiore efficacia dell'azione di recupero del credito)

- ✓ costruire un modello di reporting,
- ✓ definire gli indicatori di performance del recupero del credito,
- ✓ confronto con altri operatori nel servizio idrico integrato;

## 4) Presentazione del documento descrittivo delle nuove procedure di gestione del credito e delle analisi svolte ad uso della direzione aziendale

- ✓ statistiche e report aziendali,
- ✓ processi e criteri di gestione del credito,
- ✓ analisi del rischio del portafoglio;
- ✓ obiettivi di miglioramento (incidenza morosità, DSO, ecc.).



ing. Simone Nicolini

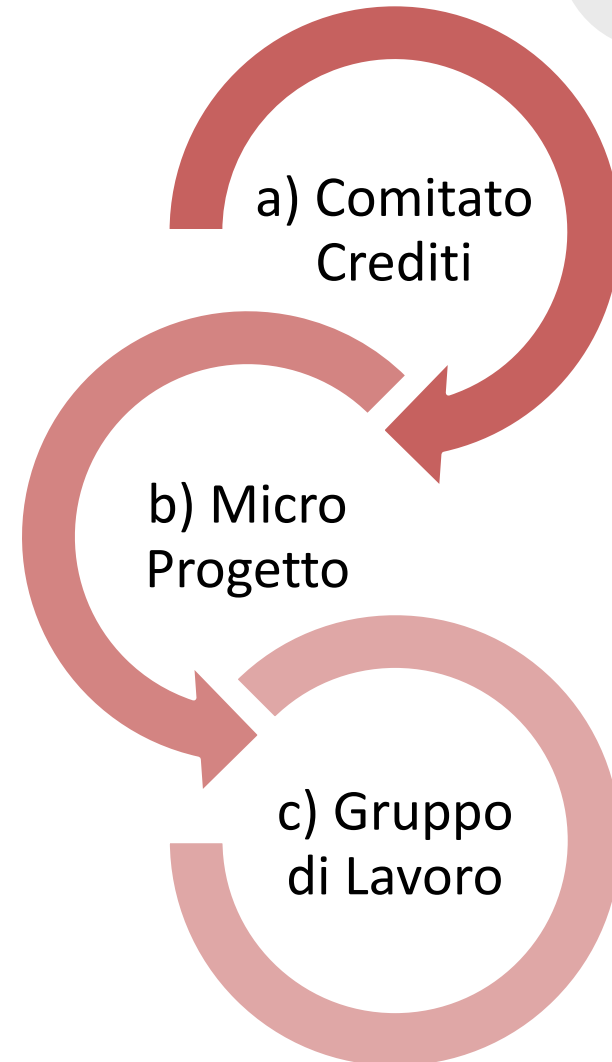
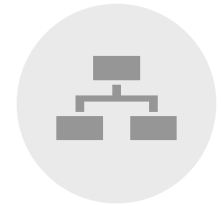
**MANAGEMENT CONSULTING**

# La gestione manageriale dei Crediti



## La gestione per progetti

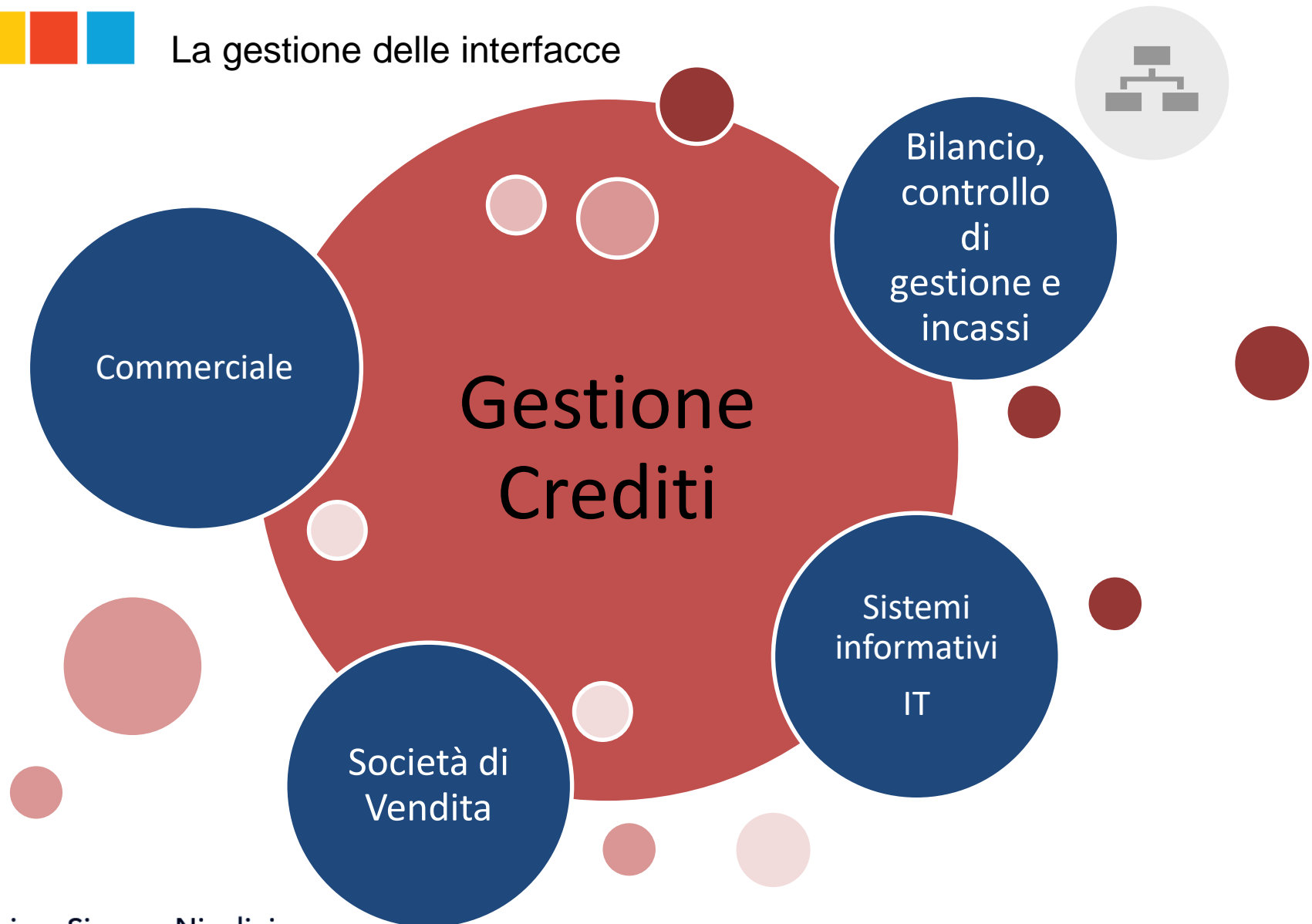
- definire impegni precisi concreti e misurabili attraverso Micro Progetti (tempi, risorse, modalità);
- attribuire priorità alle attività di recupero del credito (alta/settimana, media/due settimane, bassa/mese);
- integrare tra loro azioni diverse (formazione, affiancamento, incontri, analisi andamento);
- Coordinare le risorse (Gruppi di Lavoro);
- fissare tempi e modalità di controllo (agenda settimanale, pianificazione mensile).



# La gestione manageriale dei Crediti



La gestione delle interfacce



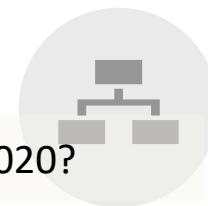
ing. Simone Nicolini

MANAGEMENT CONSULTING

# La gestione manageriale dei Crediti



## La gestione del Team



- 1 Una volta che si avrà effettuato il cambiamento cosa cambierà rispetto al 2020?
- 2 Nello specifico, come sarà migliorata l'attività di recupero del credito?
- 3 Nello specifico, quali problemi occorre risolvere per arrivare a quanto deciso?
- 4 Come sono stati risolti i problemi? Chi è coinvolto nel Team del Recupero Crediti?
- 5 Quali azioni è necessario svolgere, per poter arrivare a realizzare quanto deciso?
- 6 Che tipo di coinvolgimento del Team occorre per realizzare quanto deciso?
- 7 Cosa deve imparare, migliorare o cambiare, nel Team per realizzare quanto deciso?
- 8 Quali competenze e capacità deve sviluppare il Team per realizzare quanto deciso?
- 9 Quando il Team avrà realizzato quanto deciso, chi ne beneficerà oltre al Team?
- 10 In che modo, specificatamente ne beneficeranno?



# La gestione manageriale dei Crediti



## La scheda di progetto



Scheda di Progetto	Esempio Scheda di Progetto
--------------------	----------------------------



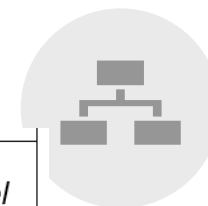
N°	FASI del PROGETTO	Descrizione
1.	OBIETTIVO	<i>Descrizione degli obiettivi e le ragioni per le quali si è deciso di avviare il progetto. Gli obiettivi, devono essere chiari, definiti e misurabili, al fine di consentire al gruppo di lavoro di individuare se e quando il risultato di progetto sarà raggiunto.</i>
2.	AZIONI	<i>Fornisce una lista di “alto livello” di quello che deve essere fatto per raggiungere gli obiettivi di progetto. Le tappe intermedie debbono essere dettagliate in modo che il Gruppo di Lavoro abbia una chiara comprensione di ciò che dovrà essere pianificato ed in seguito realizzato.</i>
3.	DEFINIZIONE DELLO SCOPO	<i>Definisce lo scopo del progetto, cosa deve essere fatto, tutto quello che serve per raggiungere gli obiettivi. Descrivere ciò che è fuori dallo scopo del progetto.</i>
4.	TAPPE INTERMEDIE	<i>Le tappe intermedie descrivono i tempi di realizzazione delle azioni stabilite per il raggiungimento del progetto.</i>
5.	IPOTESI, VINCOLI e DIPENDENZE	<i>Identifica i vincoli, le ipotesi, fattori potenziali di rischio che potrebbero avere impatti sul progetto e renderne difficile la realizzazione. In particolare: scopo, tempo e costi che debbono essere gestiti durante il progetto.</i>



# La gestione manageriale dei Crediti



## La scheda di progetto



6.	TEMPISTICA DI PROGETTO	<i>Descrizione delle principali date di inizio, esecuzione e fine del progetto.</i>
7.	PRINCIPALI RISORSE E LIMITI DI COSTO	<i>Si effettua una stima di massima delle risorse (umane ed economiche) per il raggiungimento del progetto. Partendo dalle voci di spesa e dai limiti di tempo.</i>
8.	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO E ALLEGATI AL PROGETTO	<i>Deve essere allegato ogni documento utile per la definizione dello scopo (offerte fornitori, specifiche, Agenda, ecc.).</i>
9.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI PROGETTO	<i>La struttura organizzativa è composta da:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Responsabile Gestione Crediti;</i></li><li>• <i>Coaching;</i></li><li>• <i>Coordinatore;</i></li><li>• <i>Comitato Crediti;</i></li><li>• <i>Gruppo di Lavoro.</i></li></ul>
10.	AUTORIZZAZIONI	<i>Descrizione delle modalità di autorizzazione dello stato di avanzamento del progetto.</i>

Sintesi dello stato del progetto:



ing. Simone Nicolini

MANAGEMENT CONSULTING



# La gestione manageriale dei Crediti

 swot analysis

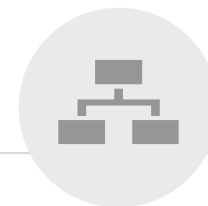


Punti di Forza	Punti di Debolezza
● Servizio Pubblico Locale	● scarsa conoscenza nazionale
● esperienza nel segmento domestico	● scarsa conoscenza altri usi
● Servizio Idrico Integrato	● Obbligo di fornire il servizio
● portafoglio utenti bilanciato	● Peso rilevante delle Forze Armate
● consolidata esperienza di fatturazione	● poca diversificazione dei canali di pagamento
Opportunità	Minacce
● maggiore chiarezza dalla regolazione	● maggiori costi per compliance alla normativa
● effetto fattore scala come gestore ambito	● aumento rischio credito
● miglioramento delle professionalità	● dinamiche di settore da acquisire
● implementazione software di gestione	● disservizi derivanti dalla migrazione
● differenziare la gestione del credito per segmento	● estrema parcellizzazione del credito

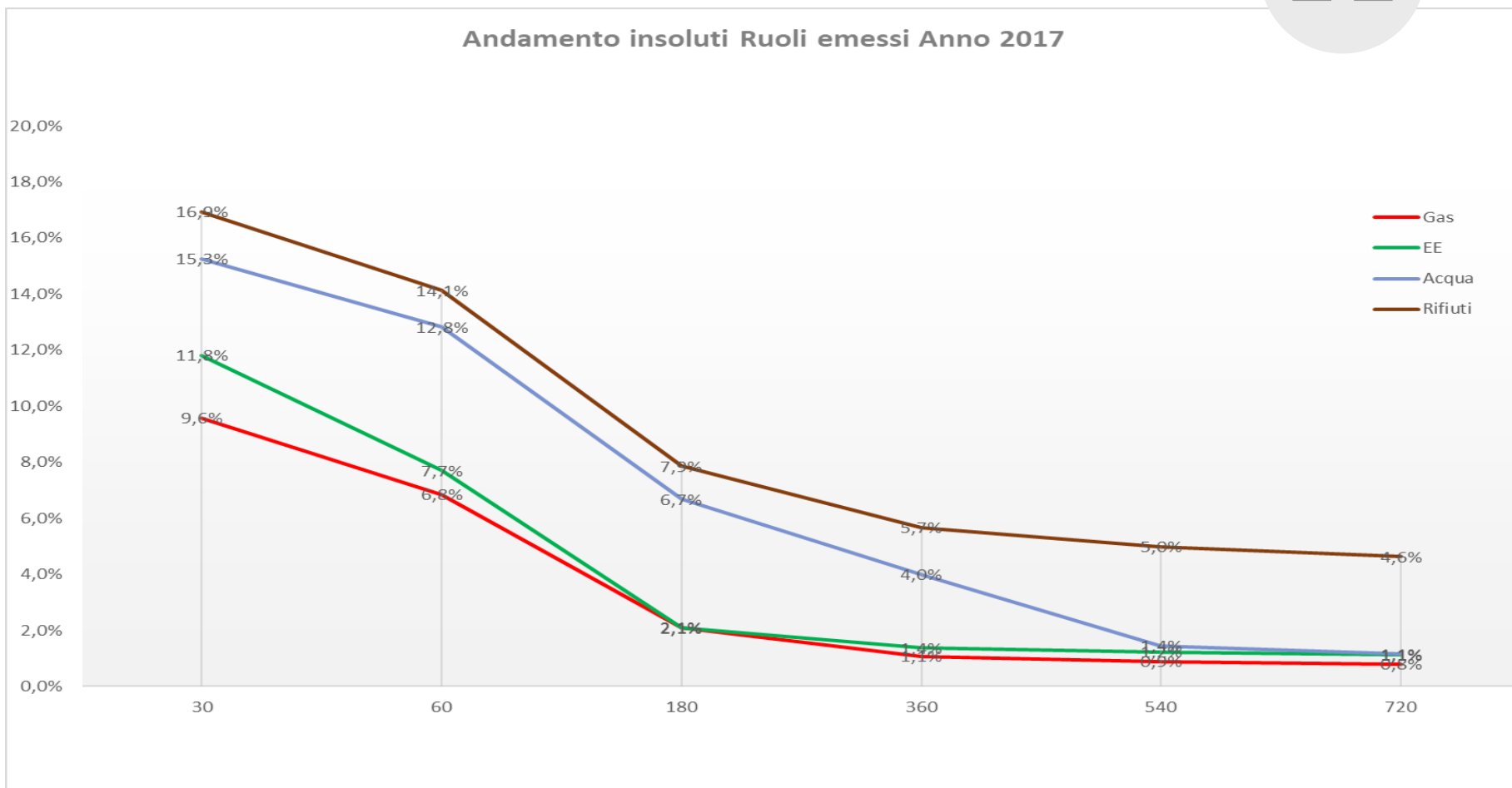
# La gestione manageriale dei Crediti



*unpaid ratio 24 mesi*



Andamento insoluti Ruoli emessi Anno 2017



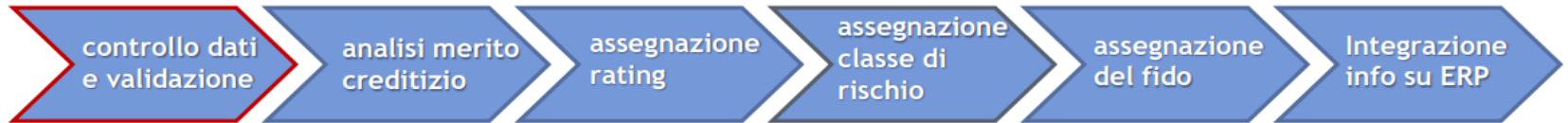
ing. Simone Nicolini  
MANAGEMENT CONSULTING

Multiutility	Importi	%
Fatturato annuo	250.000.000 €	100,0%
30 gg insoluti	30.000.000 €	12,0%
unpaid ratio 24 mesi	3.000.000 €	1,2%

# La gestione manageriale dei Crediti



Rischiosità del cliente



ing. Simone Nicolini

MANAGEMENT CONSULTING

# La gestione manageriale dei Crediti



La gestione proattiva con il cliente/utente



## Pull

- Solleciti bonari epistolari
- Rateizzazione delle fatture insolute
- Sospensioni della fornitura
- Insetto in fattura sulla prossima scadenza
- Portale User

## Push

- Solleciti telefonici (Outbound)
- Gestione dei Piani di Rientro «personalizzati» (esterna)
- Gestione Legale (pessimi pagatori)
- Reminder SMS/PEC/email (non domiciliati)
- ChatBot, AnswerBot  
(SDD, PayPal, MyBank, Carta di Credito, )

