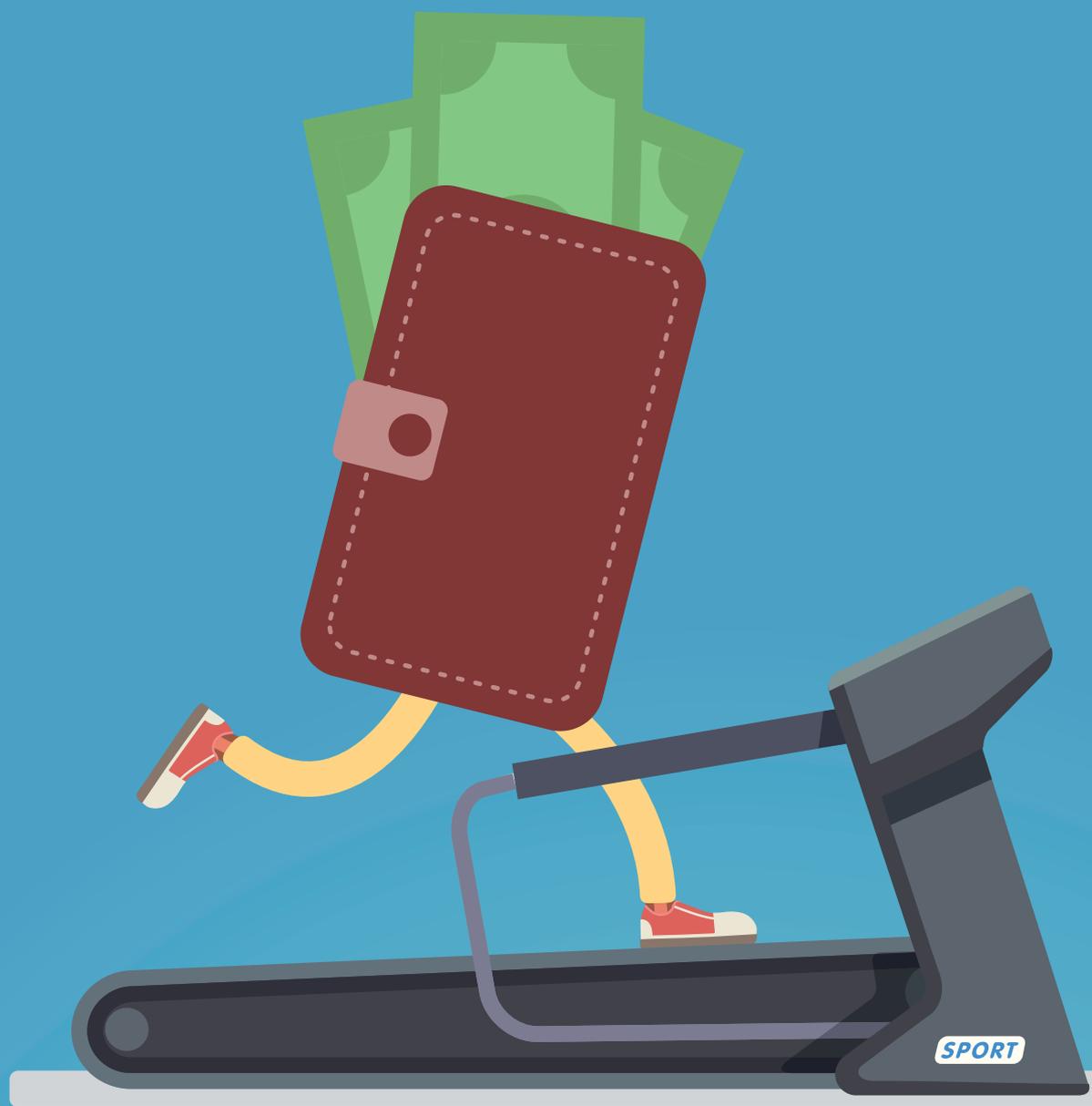


# RIMETTI IN FORMA



# IL TUO PORTAFOGLIO

**az**  
holding®

# Prefazione

## 1) **Look in the Mirror**

(individuazione target- prospect internazionali e panoramica su come si presenta la situazione Italiana)

## 2) **Plan a Roadmap to Health**

(l'importanza di un partner "locale". Come può contribuire per recupero crediti)

## 3) **Say no to Stress**

(procedure, analisi e tecnologia per diminuzione del DSO per l'originator)

## 4) **Stay one step ahead**

(prodotti innovativi AZ)

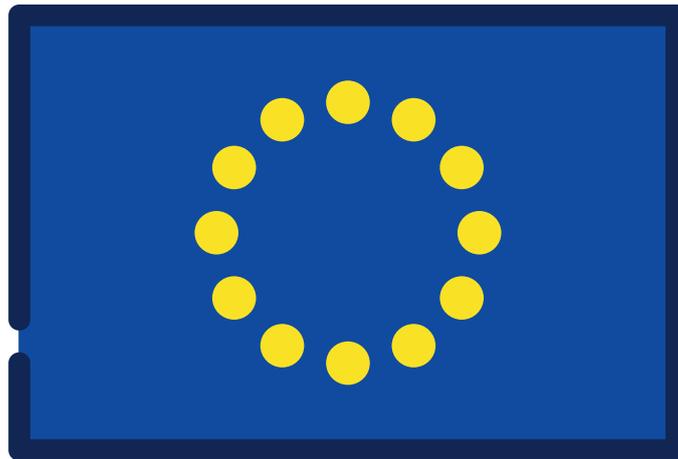
## Prefazione

Rimettere in forma un corpo affaticato dalla routine, dallo stress e da una cattiva alimentazione non è cosa semplice. Spesso una vita sedentaria e priva di stimoli porta ad accumulare incertezze fisiche e mentali che impediscono di apprezzare quanto di interessante può esserci della propria persona. Fortunatamente, una volta accettato questo stato mentale, più che puramente fisico, si cerca di correre ai ripari per tornare in forma ed appropriarsi dell'energia giusta per andare avanti.

Cosa ha a che vedere, però, la forma fisica con il Credit Servicer e nello specifico con il recupero crediti?

L'associazione è presto fatta! Oltre al fisico, anche un portafoglio di crediti può "ritrovare la propria forma". Abbiamo individuato una serie di step che potessero rispecchiare le diverse fasi di un recupero fisico ed allo stesso tempo abbiamo preso spunto da queste per spiegare com'è possibile risollevarle le sorti di un portafoglio di sofferenze.





Il nostro scopo è quello di tracciare delle linee base atte a mostrare la situazione economica in Italia ed allo stesso tempo indicare l'approccio necessario alle diverse tipologie di recupero crediti. Abbiamo deciso, nello specifico, di rivolgerci ai prospect internazionali mostrando la necessità di doversi affidare ad un partner "locale" che sappia fare quadrato rispetto alla complessità italiana del recupero crediti, appunto. Grande incidenza, oltre all'aspetto socio-politico è data dal fattore legale non tralasciando una parte tecnologica e di analisi che va a completare la collection- profile italiana.

Le norme delineate dall'Unione Europea, seppur in teoria ben strutturate, spesso non ritrovano riscontro nella pratica e ritardi accumulati dai tribunali, inconvenienti burocratici, difficile comunicazione tra le parti, rendono il recupero una vera e propria impresa. In queste circostanze un credit servicer si rivela la carta vincente per guidare verso la buona riuscita di un'operazione. Non tutti i crediti, inoltre, sono uguali, sia per "provenienza" (per questo si richiede una segmentazione degli stessi in modo da aumentarne il valore per la vendita) sia per l'ambito in cui si collocano. Anche la consistenza del credito incide notevolmente sulle modalità ed i tempi di recupero e proprio quest'ultimo è una delle variabili più rilevanti che, in tutti i modi, si cerca di ridurre.

Questi i punti in cui abbiamo deciso di suddividere il nostro percorso:

- **Look in the Mirror** (Panoramica su come si presenta la situazione Italiana nonché l'analisi del nostro target: i prospect internazionali)
- **Plan a Roadmap to Health** (L'importanza di un partner "locale" nelle dinamiche del recupero crediti in Italia)
- **Say no to Stress** (Procedure, analisi e tecnologia per diminuzione del DSO per l'originator e aumento dell'IRR per l'investitore)
- **Stay one step ahead** (Le "innovazioni" nell'ambito del settore recupero crediti)

Buona lettura!

## 1. LOOK IN THE MIRROR

Guardarsi allo specchio, per scoprire cosa non ci piace, cosa c'è di buono, cosa deve essere cambiato. Una riflessione su se stessi, insomma, che può aiutarci a migliorare ed essere, così, il primo passo verso un'azione positiva. Allo stesso modo occorrerebbe "riflettersi" in ambito socio-economico per capire come si presenta la situazione odierna e quali sono i passi necessari da compiere verso un risultato soddisfacente e positivo per il sistema finanziario.

L'Europa sta attualmente uscendo, molto lentamente, dalla crisi partita dagli Stati Uniti nel 2007. A 9 anni dal suo inizio, si può dire che l'economia mondiale ne stia venendo man mano fuori.

Probabilmente, proprio grazie al terremoto che ha generato, la crisi può servire ai Governi ed alle Banche Centrali ad evitarne e prevenirne di nuove, adottando misure flessibili di regolamentazione che sottopongano in tal modo il rischio ad un adeguato controllo, commisurato alla particolare fase in cui l'economia si trova.

Nonostante diversi passi avanti intesi in ottica globale, l'economia Europea rimane, tuttavia, frammentata ed i diversi Paesi che la compongono reagiscono, di conseguenza, in modo diverso. La **Germania**, ad esempio, continua ad essere la Nazione che tiene le redini dell'intera Comunità; la **Spagna**, dopo aver toccato il fondo, negli ultimi tempi sembra vivere una ripresa decisamente più veloce delle attese. La **Gran Bretagna**, ovviamente, vive una situazione del tutto anomala, scaturita dalla Brexit che ha influenzato, ed influenzerà ancora, l'andamento economico dell'intera Unione. L'**Italia**, nonostante le prime visioni ottimistiche, sta per ora deludendo le attese, con una crescita che fatica a farsi vedere, nonostante i dati positivi dell'ultimo periodo.

# BCE



Dando, dunque, un'occhiata generale ci si trova (in tutta l'Eurozona) di fronte una situazione decisamente piena di incertezze con un'economia lenta e visioni frammentate. La **BCE** guidata da Mario Draghi, continua ad adottare contromisure necessarie al fine di superare il momento e trovare una risposta di stimolo alle diverse esigenze. Puntando lo sguardo sul caso Italia la situazione si presenta con sfaccettature negative che impattano diversi ambienti della nostra economia. A partire dal sistema bancario, la crescita dei crediti deteriorati ha raggiunto un livello decisamente importante necessitando di interventi mirati da parte di esperti del settore nonché da parte dello Stato. La situazione governativa attuale, visto il risultato referendario, certo ha creato un ulteriore momento di "panico" da investimento per ciò che concerne il salvataggio di istituti di credito storici, inutile parlare del caso MPS, agli onori della cronaca da mesi, ormai. A tutto questo si aggiunge una burocrazia particolarmente cavillosa ed una lentezza nello svolgimento delle pratiche, da parte degli Enti giuridici, che non facilita certo il compito.

Reperire informazioni dettagliate in ambito finanziario, non risulta un'impresa facile vista anche la frammentarietà delle stesse istituzioni preposte. La situazione italiana, dunque, si presenta ad oggi effettivamente problematica, nonostante sprazzi di ottimismo, vista anche la mole di crediti deteriorati presenti nelle pance delle banche. Il termine NPL è ormai conosciuto anche da chi non si occupa del settore finanziario, ma individuare un piano strategico necessario a diminuire le sofferenze, ad oggi, risulta ancora impresa ardua. Diversi sono i fattori che hanno contribuito ad arrivare a tale situazione, diversi sono anche gli elementi da analizzare per poter elaborare una strategia mirata al recupero dei crediti deteriorati.

La frase chiave è: "conoscere il mercato"! E quello italiano, al momento si presenta come uno dei più problematici e complicati di tutta l'Eurozona.

## 2. PLAN A ROADMAP TO HEALTH

L'importanza di scegliere un partner "locale" da parte di soggetti internazionali che vogliono operare sul nostro territorio ha, per certi versi, la stessa valenza della scelta di un personal trainer nel momento in cui si decide di intraprendere un percorso atletico ed alimentare. Il valore di tale decisione sta nel fatto che è possibile, in ambo i casi, raggiungere i risultati prefissati, ma le strade ed i tempi (nonché la stessa possibilità di successo) sono decisamente diversi. L'essere autodidatta, nonostante la forza di volontà e l'entusiasmo, spesso non basta o quanto meno necessita di un eccessivo dispendio di energie che è possibile evitare affidandosi a mani esperte senza correre il rischio, tra l'altro, di fare scelte sbagliate. E' proprio per questo motivo che scegliere un Servicer "territoriale" risulta vincente nel momento in cui ci si vuole rapportare al mercato degli NPL in Italia.

Diversi sono i vantaggi in tal senso:

- **Conoscenza del mercato** – La situazione italiana degli NPL, come anticipato nel precedente capitolo, ad oggi si presenta piuttosto complicata, al punto da richiedere un'attenzione specifica da parte del Governo e non solo per regolarne il flusso. Con la costante attenzione da parte di investitori europei e globali nel panorama bancario italiano, il Governo ha aumentato il suo ruolo all'interno del mercato. Il setup del sistema di garanzia da parte dello stesso per le cartolarizzazioni NPL ha, quindi, un ruolo proattivo nel fare in modo che il mercato NPL rimanga aperto a stranieri.



Conoscere il mercato, le esigenze, in che percentuale i crediti secured ed unsecured influenzano la compravendita degli stessi, diventa un requisito fondamentale per muoversi nel difficile compito della scelta mirata al business.

- **Conoscenza legislativa** – Questo è un altro punto focale per la risoluzione di operazioni inerenti gli NPL. La realtà legislativa in Italia, purtroppo, rappresenta ad oggi un ostacolo non da poco nel recupero di portafogli di crediti deteriorati. I tribunali, con relative lungaggini burocratiche, aggiungono al recupero crediti uno step negativo in più. La possibilità di avere professionisti del settore in grado di interagire con le strutture, nonché di conoscere le dinamiche legali, garantisce una velocità dei tempi (cosa non da poco). La conoscenza delle regole stabilite sul territorio, inoltre, permette di non incappare in interventi sanzionatori da parte dell’Autorità dovuti, eventualmente, da condotte scorrette nelle attività di recupero.

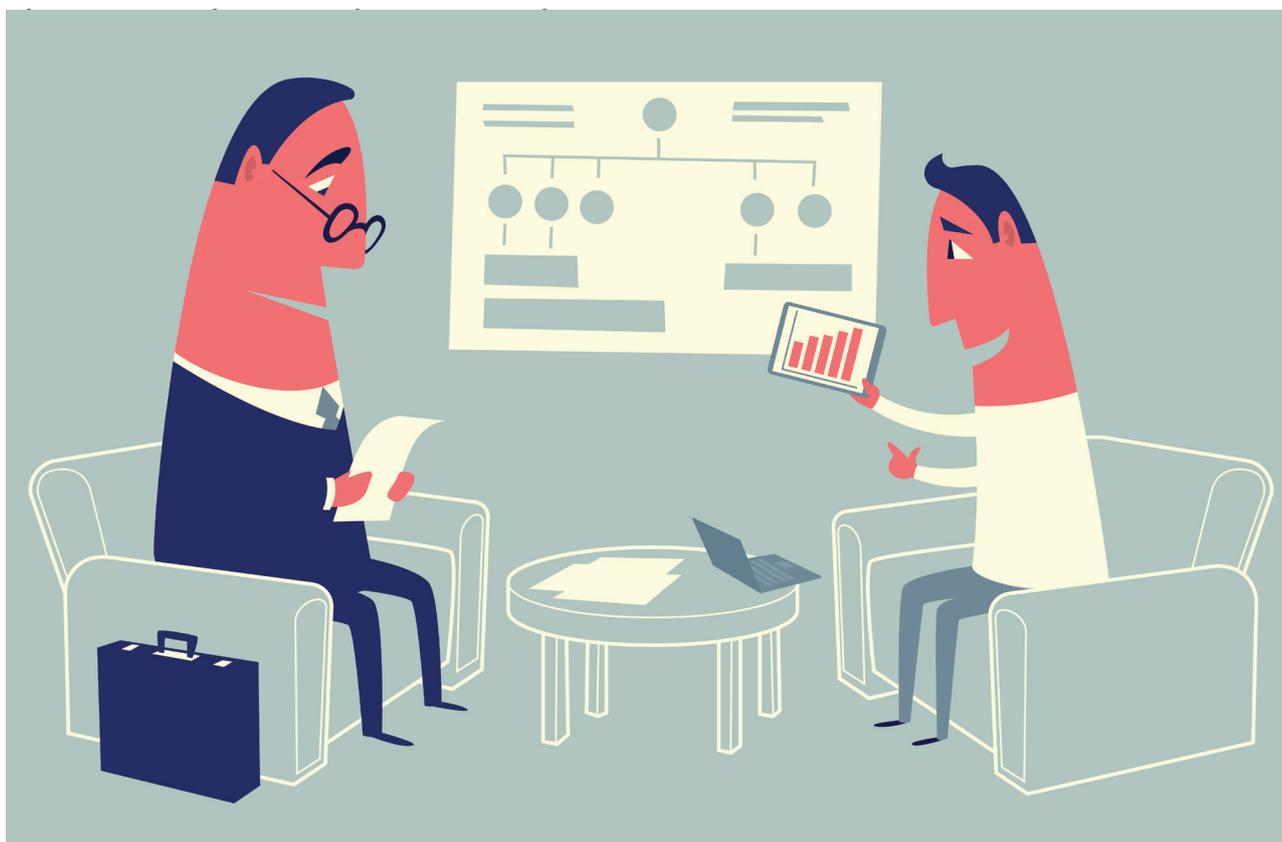
- **Relazioni** – La vivibilità in un determinato contesto è data principalmente dalla rete di conoscenze e di rapporti spesso fondamentali per portare avanti aspetti lavorativi necessari alla buona riuscita di un business. Nel nostro caso, va da se che il contatto diretto con Istituti di Credito piuttosto che Enti dedicati, risulti un vantaggio non da poco nella dinamica della gestione di portafogli. Intessere relazioni (attive o passive che siano) rimanda, conseguentemente anche ad una conoscenza del territorio fonte di esperienza in merito all’attività sul campo. Le strutture operative localizzate in Italia, in questo caso, agiranno anche nel pieno rispetto delle normative vigenti, conoscendone gli attori e gli aspetti.





- **Servicer ed infoproviding** – Per quanto detto finora, il supporto di un Servicer territoriale risulta un incentivo più che appropriato per un investitore estero che decide di lavorare in Italia. Se il Servicer, poi, è dotato anche di una struttura di infoproviding, il risultato si duplica evitando di subappaltare le attività a strutture terze. Questo permette, infatti, una produzione in proprio di informazioni investigate a supporto del recupero del credito e un'integrazione nei processi di collection, ottenendo un aumento di performance, una riduzione dei tempi di gestione e un innalzamento dei tassi di reperibilità. C'è inoltre da considerare la specializzazione nei diversi asset class: corporate, individual o real estate. Questo punto diventa fondamentale per il recupero del credito da parte delle banche. Ogni asset prevede attori ed ambiti diversi, per tale motivo l'approccio con il cliente e la strategia ad esso destinata varia a seconda dell'asset di riferimento. Parliamo di Corporate, quando sono le aziende ad aver accumulato debiti a causa di investimenti sbagliati o per un mancato rientro rispetto a pagamenti che credevano sicuri. Individual dovuti a prestiti o mutui a privati che poi risultano incapaci a far rientrare il debito contratto. Real estate quando si parla di crediti secured che prevedono, dunque, uno o più immobili alle spalle che possa risultare aggredibile e quindi con maggiori garanzie per il creditore.

• **Investitore non deve partire da zero** – A conclusione, con il supporto di un partner locale è più facile individuare la strategia più appropriata. L’approccio, infatti, sarà dettato da una specifica attività di monitoraggio e benchmarking direttamente dall’ “interno”, aumentandone, così, l’efficacia. Con un servicer specializzato, un creditore può contare, infatti, su due canali di collection, stragiudiziale e legale, che risponderanno alle diverse esigenze di recupero, elaborate dal settore del credit management. Entrambe richiedono, ovviamente, un team specializzato che possa conoscere l’approccio giusto da adottare con il cliente, nonché un supporto tecnologico adeguato per il raggiungimento dello scopo. Mentre nel primo caso (recupero stragiudiziale) parliamo di un approccio “amicale” che si divide in una prima fase di phone ed in una seconda di home collection, con la seconda fase ci si riferisce a crediti di più difficile esigibilità. In questo caso ad intervenire è un vero e proprio network di legali. Visto l’approccio più impegnativo e specializzato, il supporto di un settore di infoproviding interno consente di avere un vantaggio non da poco.



### 3. SAY NO TO STRESS

Oggi tutte le organizzazioni, banche o aziende, hanno tra i principali problemi, quello del recupero crediti. Questo aspetto, racchiude in se notevoli sfaccettature (come recuperarlo, in quanto tempo, con quali vantaggi o meno) tutte importanti per determinare la migliore strategia di recupero da adottare nel momento in cui ci si assume l'incarico. Tra queste, quella che più spesso viene considerata la variabile chiave è quella legata al fattore tempo. Innumerevoli sono i modelli analitici che provano a calcolare l'impatto del tempo sul valore di un credito, sia "ex ante" in fase valutativa, sia "ex post" per determinarne il valore di recupero. Il "tempo" è talmente importante che tutti gli ultimi interventi normativi del legislatore italiano in ambito "recupero crediti" sono finalizzati a snellire procedure e tempistiche per consentire ai creditori di azionare più rapidamente le leve normative per rientrare in possesso delle somme erogate e non restituite.

Secondo alcune stime, un anno di riduzione nelle tempistiche di recupero di un credito, vale qualche punto percentuale in termini di riduzione del gap bid ask tra banche e fondi specializzati, ovvero sia contribuisce fortemente al deconsolidamento delle sofferenze dai bilanci delle banche. La riduzione dei tempi di recupero, oltre che passare per le necessarie semplificazioni burocratiche e normative, passa anche per un'elevata specializzazione di coloro che sono deputati a farlo. Per specializzazione non si intende esclusivamente una conoscenza "delle norma" ma anche l'esistenza di un'organizzazione preparata e vocata a farlo in modo professionale e su più "canali", con azioni combinate ed una strategia ben disegnata, con una pianificazione delle azioni secondo modelli industriali molto simili a quelli dei più avanzati sistemi di logistica.

Il reclutamento di risorse umane preparate, un approccio al cliente flessibile e proattivo, processi semplici ed efficienti, forti investimenti tecnologici, l'uso innovativo di una banca dati a disposizione per velocizzare la ricerca di informazioni appetibili, sono tutte caratteristiche necessarie a fare la differenza e velocizzare i processi.

E non è una novità, inoltre, che l'Organo di Vigilanza Europea, richieda di fornire un piano strategico adeguato alla risoluzione dell'accumulo delle sofferenze nel più breve tempo possibile, creando forte "stress" alle banche coinvolte.

**Insomma è un "gioco" contro il tempo o a favore di tempo, dipende tutto dalle strategie che vengono messe in campo.**

Quando si decide di affidarsi ad un servicer esterno per recuperare la somma potenzialmente persa e contribuire, così, alla riduzione del DSO, i fattori da considerare sono diversi, ma hanno tutti l'unico obiettivo di recuperare le somme in discussione considerando le giuste tempistiche.



La digitalizzazione dei suddetti processi, ad oggi, risulta fondamentale in questo ambito. La gestione di masse di dati crescenti, la capacità di leggerli ed analizzarli in tempi serrati per adottare (eventuali) misure correttive necessarie, spinge fortemente il mondo del credit management verso la disruption digitale facendogli imboccare la strada del fintech. In questa ottica, diventa strategica la leva dell'informazione come risorsa capace di orientare le migliori scelte decisionali. Ed ecco che nel recupero del credito entra in gioco ed assurge a protagonista l'arricchimento informativo meglio conosciuto in ambito italiano come infoproviding. Conoscere a fondo un cliente, poter godere di info di qualità su portafogli granulari accelera e facilita il processo di recupero. Essere dotato di una produzione interna di informazioni investigative, permette di ottenere un aumento di performance, una riduzione dei tempi di gestione e un conseguente abbattimento dei tassi di reperibilità. Se poi il tutto è supportato da un database digitale ed innovativo, permette anche la creazione di workflow dinamici nonché l'applicazione di strategie specifiche per ogni singola fase della lavorazione, integrando la policy committente all'interno del flusso stesso.

C'è poi il settore dell'infoproviding, segmento necessario al recupero crediti. Conoscere a fondo un cliente, poter godere di info di qualità su portafogli granulari accelera e facilita il processo di recupero. Essere dotato di una produzione interna di informazioni investigative, permette di ottenere un aumento di performance, una riduzione dei tempi di gestione e un conseguente abbattimento dei tassi di reperibilità.

Se poi il tutto è supportato da un database digitale ed innovativo, ciò permette la creazione di workflow dinamici nonché l'applicazione di strategie specifiche per ogni singola fase della lavorazione, integrando la policy committente all'interno del flusso stesso.

AZ Holding, a questo proposito, ha creato un nuovo portale web: C.I.R.O.

La nuova piattaforma consente al cliente di effettuare la consegna delle pratiche, seguire il processo lavorativo e ricevere il materiale di cui necessita in tempi stretti e con performances elevate. Con oltre 1,5 milioni di codici fiscali, C.I.R.O. consente un rintraccio più veloce ed economico del debitore, il tutto in assoluta sicurezza perché evita il passaggio di mail.

Innovazione, digitalizzazione e informazioni interne garantiscono la riuscita del raggiungimento dell'obiettivo "senza stress" e nei tempi giusti.

# C.I.R.O.

Credit Information Report Online.



# C.I.R.O.

WE TAKE CARE OF YOUR NPL'S

## 4. STAY ONE STEP AHEAD

Conoscere il mercato, rispondere alle sue esigenze mutevoli, in alcuni casi anticipare i tempi, intuendo direzione e forza, sono aspetti necessari per essere sempre pronti a dare risposte coerenti e di qualità e per mantenere la fiducia dei propri clienti. AZ Holding, allenata a disegnare risposte personalizzate alle esigenze presentate, ha elaborato prodotti che rispondono alla necessità di continuare a creare valore in ogni situazione di portafoglio o di asset.

Di seguito un elenco non esaustivo ma che ben rende l'idea di che cosa significhi costruire il prodotto insieme al cliente.

- **Rintraccio Eredi**

Se si considera il prezzo crescente dei portafogli transatti sul mercato, si comprende abbastanza agevolmente che estrarre valore da porzioni "difficili" di portafoglio è considerato un must se si vogliono raggiungere gli IRR di mercato. Uno dei temi sensibili dei portafogli NPL è quello di essere spesso ricchi; della presenza di soggetti defunti. In alcuni casi, il cluster dei defunti può anche attestarsi intorno al 5-6% del GBV di un portafoglio di media dimensione.

Le lavorazioni "rintraccio eredi" messe a punto da AZ Holding utilizzano un metodo rivoluzionario per rendere possibile la lavorazione massiva delle frazioni di defunti presenti nei portafogli NPL. Il sistema consente di rinvenire direttamente gli eredi accettanti escludendo, a priori, quelli con beneficio d'inventario che spesso si traducono in un ulteriore aggravio di spesa a carico del portafoglio.

## • **Small Ticket**

La diffusione sul mercato (soprattutto ad opera delle utilities) di prodotti estremamente granulari ha indotto i buyers di portafogli NPL a ricercare nuove forme di lavorazione degli stessi al fine di contenere i costi di recupero a fronte degli IRR target. Va da se che l' infoproviding é una delle risorse strategiche alle quali attingere per poter raggiungere la redditività attesa.

AZ Holding ha studiato, a tal proposito, una prodotto pensato appositamente per consentire di arricchire, con info utili i portafogli, consentendone la lavorazione informata.

Oltre ai normali dati di residenza, infatti, lo small ticket fornisce informazioni su attività lavorativa, pensione, reddito, tipologia di contratto lavorativo, alleggerendo l' attività di conferma, ovvero concentrandola soltanto su quelle info più sensibili ai fini del recupero.

## • **Rintraccio Conto Corrente**

Il rintraccio di conto corrente è un altro di quei prodotti da infoproviding avanzata che nasce per il recupero di portafogli complessi o con cluster di complessità da risolvere. Soprattutto nell'ambito dei portafogli da lavorare in Legal Unit, avere info dettagliate sui conti correnti riferibili ad una persona è di grande valore. Si pensi ad un imprenditore, ad un libero professionista, ad un impiegato con quinto ceduto...

In questa tipologia di segmento, poter eseguire recupero giudiziale sul conto corrente e/o postale rappresenta un vantaggio competitivo notevole e consente di recuperare frazioni decimali importanti sul ritorno di rendimento di un portafoglio NPL. AZ Holding ne ha realizzato un prodotto ad hoc per la linea NPL mantenendo inalterata la formula del costo sostenibile e del tempo di consegna breve anche su quantità massive, introducendo di fatto questa tipologia di prodotto nell'ambito anche dei portafogli granulari e su categorie spesso non performanti, quali imprenditori, professionisti o titolari di Partita Iva.

- **Asset Hound & Asset View**

Nell'ambito della tendenza del mercato a lavorare portafogli NPL con crescente polarizzazione sulle dimensioni più elevate di credito da recuperare, diviene strategicamente rilevante la capacità di ampliare gli assets del debitore sul quale iniziare azioni giudiziali. In questa direzione, entrano in gioco i cespiti immobiliari e la capacità di gestire le azioni di recupero in modo mirato.

Gli immobili, infatti, hanno il pregio di essere "statici" (non creano quindi problemi per rintracciarli) ma gestirne le informazioni è delicato sia per la complessità tecnica sia, soprattutto, per il costo delle stesse (gravate come sono anche dal fardello dei diritti di stato).

AZ Holding, in questo caso, ha creato dei prodotti immobiliari flessibili e modulari che ottimizzano i costi senza sacrificare qualità abilitando così la lavorazione massiva anche su portafogli dove pareva impossibile realizzarla.



## • **Golden Cluster**

Il mercato NPL ha scoperto che segmentare i portafogli vuol dire aggiunge valore agli stessi sia in fase di origination sia dal lato dei buyer.

L'obiettivo, quindi, è quello di rendere omogenei internamente i diversi clusters di debitori o di Assets al fine di creare dei database che:

- lato origination, possano essere venduti separatamente a vari fondi che trattano assets diversi
- lato buyer, possono essere lavorati con strategie di recupero differenziate in base alla diversa tipologia, con la finalità di massimizzare le speranze di recupero ed ottimizzare processi e costi.

È intuibile che le variabili di clusterizzazione utilizzate dagli Advisor o da chi confeziona i portafogli sono molto limitate rispetto alle possibilità più estese di un infoprovider.

I primi possono giocare su dati storici (spesso non attendibili) ricavati dal contratto e comunque limitati.

I secondi invece, possono arricchire con info assolutamente strategiche (es. livello di reddito, contratto lavorativo, presenza di quinto ceduto, ecc...)

AZ Holding, anche in questo caso, ha dedicato un prodotto specifico per accompagnare gli operatori in un'attività strategicamente rilevante che consente di aumentare notevolmente il valore del portafoglio sia lato originator che buyer.

**Milano**

Via Borgogna 2, 20122  
Tel. +39 02 760 22 442  
Fax +39 02 760 26 408

**Napoli**

Via Santa Lucia 50, 80132  
Tel. +39 081 764 60 60  
Fax +39 081 247 11 60

**Napoli**

Centro Direzionale  
Via G. Porzio Isola A2  
Tel. +39 081 192 30 800  
Fax +39 081 247 11 60